التنظيم الإدارى

النظريات والمفاهيم الأساسية

الطبعة الأولى ٢٠٠٤

التنظيم الإدارى

(النظريات والمفاهيم الأساسية)

د. حســـن العلوانـــى

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة
٢٠٠٤

المحتويات

مقدمة

يتخذ علم التنظيم من الظاهرة التنظيمية موضوعاً لمباحثه ودراساته ويسعى لفهم الجوانب المختلفة لهذه الظاهرة فيهتم بالأهداف والاستراتيجيات التنظيمية ، وبكيفية بناء المنظمة ، والتقنيات التى تستخدمها ، والثقافة التى تربط بين أعضائها ، والطريقة التى تؤثر بها المنظمة فى بيئتها وتتأثر بها . ومن شأن هذا الفهم أن يقدم الأساس لكيفية إدارة المنظمة بشكل أفضل ، ومن ثم فإن فهم المنظمة ضرورى لكيفية إدارتها .

وعلى الرغم من أن هناك صعوبة فى أن نحدد بدقة متى بدأ الاهتمام بدراسة الظاهرة التنظيمية ، إلا أنه من المؤكد أنه حتى نهاية الأربعينات لم يتم تناول المنظمات كمجال معرفى مستقل للبحث والدراسة . وإن كانت هناك بعض المحاولات الجزئية التى أمكن رصدها كالدراسات التجريبية التى أجراها الباحثون فى علم الإجرام على السجون ، والأبحاث التى قام بها علماء السياسة على الهياكل الحزبية ، والدراسات التى قام بها علماء الاجتماع الصناعى عن المصانع ونقابات العمال وغيرها .

ولعل الصفة المشتركة التى تميزت بها هذه المجموعة من الأبحاث أن القائمين عليها لم يحاولوا تعميم نتائج ما توصلوا إليه على كافة المنظمات ، بل كان اهتمامهم ينصب على المنظمات التى قاموا بدراستها فقط .

وعلى الرغم من أن بداية القرن العشرين قد شهدت ظهور بعض الممارسين والمنظرين أمثال هنرى فايول ولوثر جوليك وليندال آرويك الذين ركزوا على وضع مبادئ عامة ترتبط بالترتيبات الإدارية

(administrative arrangement) ، إلا أن اهتمامهم كان تحديد الشكل الملائم الذى من شأنه تعظيم الكفاءة أكثر من اهتمامهم بدراسة الترتيبات التنظيمية (organizational arrangements) كما هى قائمة فى الواقع الفعلى .

وترجع البداية الفعلية للاهتمام بدراسات المنظمة إلى ترجمة أعمال ماكس فيبر عن البيروقراطية إلى اللغة الإنجليزية عام ١٩٤٧ ، وبعد فترة قصيرة من هذه الإسهامات حاول علماء الاجتماع الأمريكيون ومن أشهرهم روبرت ميرتون (Robert K. Merton) ومعاونوه من جامعة كولومبيا أن يرسموا حدوداً لهذا المجال البحثى الجديد ، وذلك من خلال جمع كافة المواد النظرية والتجريبية التى تتناول بالبحث والدراسة النواحى المختلفة للمنظمات .

وعلى نفس القدر من الأهمية كانت هناك سلسلة من دراسات الحالة التى أجريت عن أنواع مختلفة من المنظمات تحت إشراف ميرتون تمت خلال الفترة من ١٩٤٩ حتى ١٩٥٦ وأهمها دراسة منظمة وادى تنسى بالولايات المتحدة والتى قام بها فيليب سيلزنيك (Philip Selznick) عام ١٩٤٩ ودراسة منجم ومصنع الجبس التى أعدها ألفن جولدنر (Alvin Gouldner) عام ١٩٥٤ ، ودراسة وكالة الدولة للتوظيف ووكالة تنفيذ القانون الفيدرالى والتى قام بها بيتر بلاو (Peter Blau) عام ١٩٥٥ ، ودراسات أخرى مماثلة . وقد كانت هذه هى المرة الأولى التى يساهم فيها علماء الاجتماع فى الاختبار التجريبى للمبادئ التى تتعامل مع هيكل وعمل المنظمات وذلك من خلال التركيز على المنظمة كوحدة للتحليل .

وفى نفس الوقت الذى بدأ فيه الاهتمام من جانب علماء الاجتماع بدراسة التنظيم ، بدأ الاهتمام بدراسة الظاهرة التنظيمية من قبل علماء فى حقول بينية مختلفة بمعهد كارنيجى للتكنولوجيا ، فقد أصبح هربرت سايمون

(H. Simon) رئيساً لقسم الإدارة الصناعية فى عام ١٩٤٩ وشكل فريقاً من المتخصصين فى الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم النفس وحثهم على تركيز جهودهم نحو بناء علم إدارة ذو توجه سلوكى . وكان من شأن هذه الجهود وغيرها ظهور حقل دراسى جديد هو علم التنظيم . وبعد فترة وجيزة ظهرت دورية ربع سنوية عام ١٩٥٦ تحمل اسم (Administrative Science Quarterly) اهتمت بالتأكيد على الصفة البينية لعلم التنظيم .

وبعد مضى نصف قرن تقريباً على ظهور علم التنظيم كحقل دراسى ، تكون جسد من المعرفة العلمية المنظمة التى تساهم فى فهم الجوانب المختلفة للظاهرة التنظيمية وتبلورت مداخل نظرية عديدة واتضحت حدود الحقل وتميزت معالمه ومفاهيمه . وكظاهرة اجتماعية تتسم بالديناميكية والاستجابة للتغيرات التى تحدث فى المجتمع ، تتخذ الظاهرة التنظيمية صوراً جديدة أو تتضح بعض جوانبها ، الأمر الذى يفسر ظهور مفاهيم جديدة والبحث عن مداخل مناسبة للاقتراب منها ومحاولة فهمها .

ونعرض فى هذا الكتاب لماهية علم التنظيم كحقل دراسى ونخصص له الفصل الأول نتناول فيه التعريف بالظاهرة التنظيمية وتحديد مفهوم التنظيم وخصائص المعرفة التنظيمية ومصادرها وطبيعة القوانين التنظيمية ، وإلى أى مدى يمكن تطبيق نظريات التنظيم على المنظمات العامة .

ونتناول فى الفصل الثانى الملامح العامة لفكر المدرسة الكلاسيكية وانعكاساته على فهم وتفسير الظاهرة التنظيمية . ونتناول تحديداً نظرية البيروقراطية وخصائص النمط المثالى الذى توصل إليه ماكس فيبر ، وإسهامات فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية ، ثم أفكار هنرى فايول ورواد نظرية التقسيمات الإدارية .

وفى الفصل الثالث نعرض لإسهامات المدرسة السلوكية من خلال التركيز على ثلاثة روافد أساسية تبدأ بحركة العلاقات الإنسانية التى نتناول فيها تجارب الهاوثورن ودراسات القيادة وتجارب ديناميات الجماعة ، ثم اتجاه الموارد البشرية ونناقش فيه نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو ونظريتى (X) ، (Y) لدوجلاس ماكجريجور ، ونظرية العاملين لهيرزبرج ، وأخيراً اتجاه صنع القرار وإسهامات هربرت سايمون فى هذا المجال .

ونتناول فى الفصل الرابع مدرسة النظم ونحدد فيه المقصود بمفهوم النظام والنظرية العامة للنظم ونناقش بعد ذلك كيفية النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح ، ونعرض لنموذج التمايز والتكامل ثم لبيئة المنظمة .

ونخصص الفصل الخامس للنظريات والمفاهيم المعاصرة فى حقل التنظيم ونركز فيه على أهم النظريات التى تسود الحقل الآن ، وثلاثة من المفاهيم التنظيمية التى تحظى بقدر كبير من الاهتمام وهى : الثقافة التنظيمية ، والمنظمة المعرفية ، والمنظمة الافتراضية .

الفصل الأول
التنظيم كحقل دراسى

إذا كان يقصد بالعلم – فى مفهومه العام – المعرفة التراكمية المنظمة التى تدور حول ظاهرة ما بقصد استخلاص القوانين المرتبطة بها ، فإنه يمكن تعريف علم التنظيم بأنه المعرفة التراكمية المنظمة التى تدور حول الظاهرة التنظيمية ، وترمى إلى تحديد طبيعة العلاقات بين متغيراتها ، أو بعبارة أخرى السعى لاكتشاف القوانين التى تسمح بتفسيرها والتنبؤ بحركتها ، الأمر الذى يتيح إمكانية السيطرة عليها والتحكم فيها . ويفرض علينا هذا التعريف أن نتناول بالتحليل موضوعات ثلاثة هى :

- الظاهرة التنظيمية .
- المعرفة التنظيمية .
- القوانين التنظيمية .

ثم نتساءل عن إمكانية تطبيق النظريات والنماذج والأطر التحليلية فى حقل التنظيم على المنظمات العامة .

أولاً : الظاهرة التنظيمية

يمكن تعريف الظاهرة (Phenomenon) بأنها معطيات موضوعية لها وجودها الحقيقى أى أنها شئ ندرك وجوده ونستطيع وصفه أو التعبير عنه فى العلاقات المتبادلة بينه وبين غيره من الظواهر . والظواهر هى موضوعات العلوم ، فكل علم يرتكز فى مباحثه ودراساته على ظاهرة ما مستقلة نوعياً عما عداها من الظواهر وإلا اختلطت ميادين العلوم وتداخلت موضوعاتها ولا يصبح لكل علم منطقة اهتمام أو مجال بحث خاص به . ولكن ما هى الظاهرة التنظيمية والتى يتخذ منها علم التنظيم مجالاً للبحث والدراسة ، وما هو مفهوم التنظيم وعناصره ومقوماته ، وما هى مستويات تحليل الظاهرة التنظيمية ؟ . كل هذه الأسئلة فى حاجة إلى الإجابة عليها ليتسنى لنا التعريف بالظاهرة التنظيمية .

(١) ماهية الظاهرة التنظيمية

من البديهى القول بأن الإنسان حيوان اجتماعى ، وهو ما يعنى أنه لا يستطيع أن يعيش منعزلاً عن الآخرين ؛ إذ من الضرورى أن يعيش فى إطار تجمع بشرى وإلاّ أصبحت الحياة مشكلة بالنسبة له .

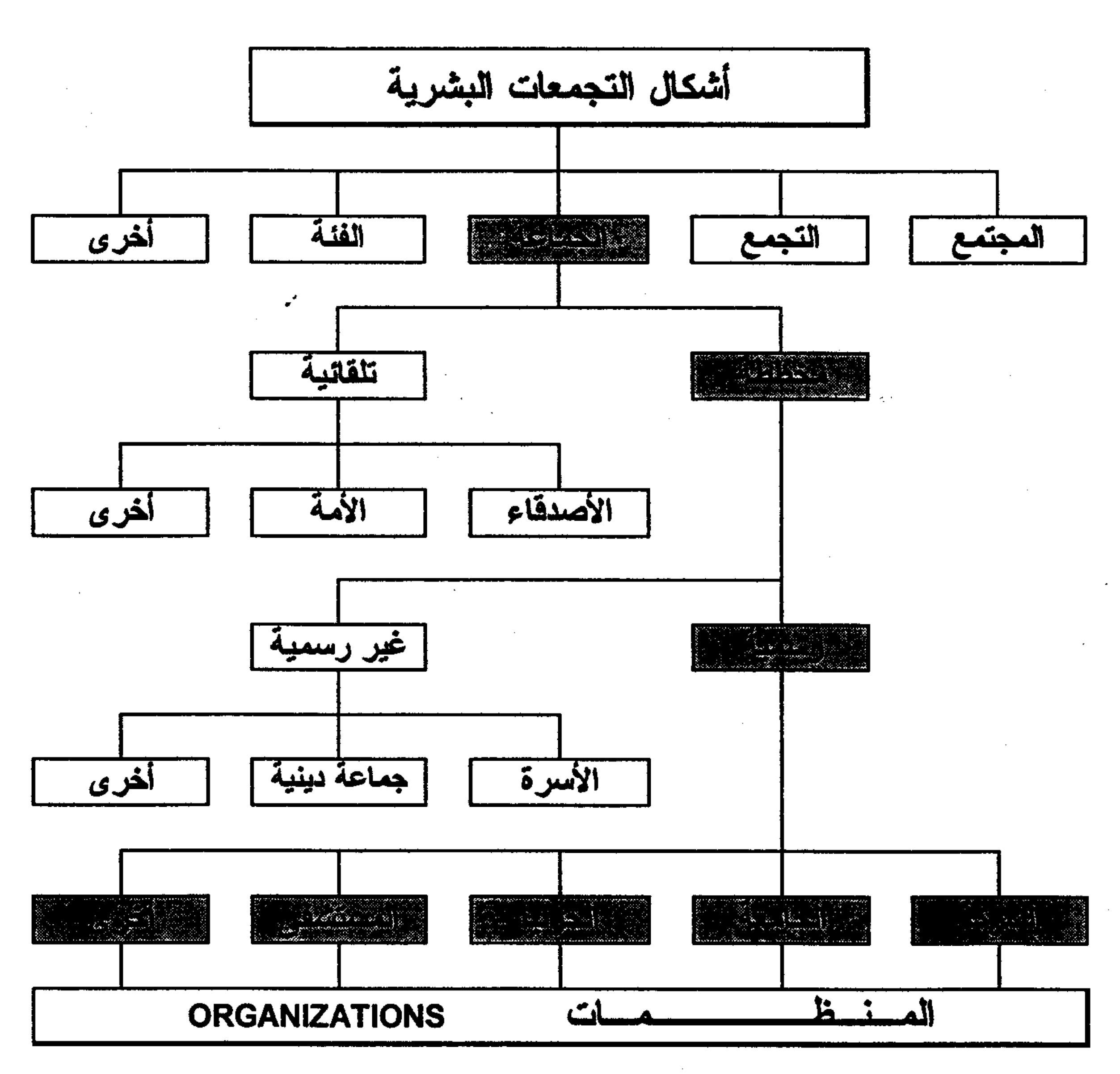
وتتخذ التجمعات البشرية أشكالاً مختلفة وأنماطاً متباينة تجعل من الصعب التمييز القاطع بينها حتى لدى علماء الاجتماع أنفسهم ، حيث يسود بينهم الاضطراب والغموض فى استخدام مصطلحات مثل المجتمع (Society) ويشير إلى الإطار الأكبر الذى يتفاعل فى داخله أفراد تجمعات بشرية عديدة ومتنوعة ويتعاونون معاً لتحقيق أهداف خاصة بهم وفق نظم يخضعون لها ، والمجتمع المحلى (Community) ، ويقصد به عدد من الناس

يعيشون فى بقعة جغرافية محددة وتربط بينهم علاقات أساسها المصالح المشتركة ، والحشد (Crowd) ويشير إلى عدد من الناس تجمعوا بشكل مؤقت وأن التفاعل بينهم ليست له صفة الاستمرار كالتجمع حول حادث مثلاً أو انتظار ركوب قطار ، والفئة (Category) ، ويقصد بها عدد من الناس يتميزون بصفات بذاتها كأرباب المعاشات والأرامل والمطلقات وتلاميذ المدارس والجامعات ، وغير ذلك .

والذى يعنينا فى دراسة الظاهرة التنظيمية شكل من أشكال تلك التجمعات البشرية وهو الجماعة (Group) ويشير مفهومها إلى عدد من الناس (فردين أو أكثر) يقوم بينهم تفاعل متبادل وتتحدد أدوارهم فى إطار مجموعة من المعايير الخاصة وذلك للقيام بأنشطة محددة بغرض تحقيق أهداف مشتركة .

وهناك تصنيفات عديدة للجماعات يوضحها الشكل (١/١) ، حيث يتم التمييز بين الجماعات الأولية والجماعات الثانوية على أساس طبيعة العلاقات التى تربط بين أعضائها ، فهى فى الطائفة الأولى تقوم على أساس شخصى وذاتى كالأسرة وجماعة الأصدقاء ، وتقوم فى الطائفة الثانية على أساس الدور والمكانة الاجتماعية كجماعة العمل والفصل الدراسى . وهناك أيضاً الجماعة الاختيارية والجماعة الإجبارية ، ويقصد بالأولى تلك التى ينتمى إليها الإنسان برغبته وإرادته مثل فريق كرة القدم أو النادى الاجتماعى أو المؤسسة الخيرية ، أما الجماعة الإجبارية فهى تلك الجماعة التى تفرض وجودها على الإنسان دون إرادة منه كالقبيلة والجماعة الدينية والجماعة العرقية . ويمكن التمييز كذلك بين الجماعات على أساس ما إذا كانت الجماعة تتكون بشكل تلقائى غير مقصود كجماعة الأصدقاء ، أم أنه يتم تكوينها بشكل مقصود ومخطط كالجامعة والمستشفى مثلاً .

وفى إطار هذا النوع الأخير من الجماعات يمكن التمييز بين تلك التى تفتقر إلى إطار رسمى يحكم نشاطها كالأسرة ، وتلك التى يحكم نشاطها إطار رسمى كالجامعة والمستشفى وغيرها ، وهو مايوليه علم التنظيم اهتمامه ويعرف فى أدبيات التنظيم باسم المنظمات(Organizations) .



شكل رقم (١/١) - الأشكال المختلفة للتجمعات البشرية

ونقطة البداية فى تفسير السلوك البشرى نحو تشكيل المنظمات هى كون الفرد اجتماعى بطبعه ، ومن ثم فإنه لا يستطيع العيش منعزلاً عن الآخرين ، غير أن هذه المقولة لا تفسر الظاهرة التنظيمية تفسيراً كاملاً . ومن ثم فقد يكون فى إضافة أبعاد أخرى ما يعيننا على توضيح طبيعة هذه الظاهرة فالإنسان إلى جانب كونه كائن اجتماعى ، هو أيضا كائن عاقل يتميز عن غيره من الكائنات بالتفكير والإدراك (Cognition) ، وهو ما يعنى أن سلوكه لابد أن يكون سلوكاً هادفاً (Goal-Oriented) ، أى أن سلوك الإنسان العادى لا يمكن أن يكون عشوائياً بل موجهاً نحو هدف ما .

ولفهم السلوك الإنسانى فلابد أن يكون هناك تصور للطبيعة البشرية . وهناك نظريتان متعارضتان حول تفسير الطبيعة البشرية ، ترى الأولى أن الإنسان عدوانى وشرير بطبعه ومن ثم فإن سلوكه يقوم على الصراع (Conflict) مع الآخرين ، أما النظرية الثانية فترى أن الإنسان خير بطبيعته ومن ثم فإن سلوكه يقوم على التعاون (Cooperation) مع غيره من البشر لتحقيق أهداف يعجز عن تحقيقها منفرداً . وفى واقع الأمر فإنه لا يمكننا القبول بنظرية على إطلاقها دون الأخرى ؛ ذلك أن الطبيعة البشرية لا تعرف هذا التمييز القاطع والفصل التحكمى بين الجانبين فهى خليط بين هذا وذاك وهو ما يفسر لنا الكثير من جوانب السلوك الإنسانى القائم على التعاون من جانب والصراع من جانب آخر .

وخلاصة ذلك أن الإنسان يلجأ إلى إقامة المنظمات بالنظر إلى طبيعته الاجتماعية وإدراكه الهادف وسلوكه الذى يقوم على التعاون مع الآخرين والصراع معهم أيضاً ؛ فهو بطبيعته الاجتماعية لا يستطيع العيش منفرداً أو منعزلاً عن الآخرين ، وبتفكيره الواعى يدرك أنه لابد أن يتعاون مع غيره لتحقيق أهداف مشتركة وفى إطار هذا التعاون يتولد الصراع .

ومن ثم فإن الدافع الرئيسى للإنسان نحو إقامة المنظمات يتمثل فى وجود أهداف معينة يسعى لتحقيقها ، أى أن خصوصية الغرض (Specifity of Purpose) هو أحد خصائص المنظمة والتى تميزها عن غيرها من التجمعات البشرية . فمن غير المعقول القول بأن لمجتمع بذاته أو لأسرة بعينها غرضاً أو أغراضاً محددة لأنها تجمعات بشرية لكافة الأغراض (All-Purpose Collectivities) . وعلى العكس من ذلك فإنه لا يمكن التفكير فى إنشاء منظمة ما دون أن يكون لها أغراض محددة فالمدرسة غرضها الأساسى تعليم التلاميذ ، والمستشفى غرضها الأساسى العناية بالمرضى ، والمصلحة الحكومية غرضها تقديم خدمات للمواطنين طبقاً لطبيعة نشاطها ، ومنظمات الأعمال غرضها الربح .

وقد عرفت الحضارات القديمة صوراً مختلفة للظاهرة التنظيمية لعل أبرزها ما عرفته الحضارة المصرية القديمة فى سبيل السيطرة على مياه النيل وشق الترع والقنوات والمصارف وإقامة المعابد والمنشآت الضخمة . وتوضح النصوص القديمة أنه تم استخدام مائة ألف عامل فى موسم الفيضان من كل عام وعلى مدى عشرين عاماً لتشييد الهرم الأكبر والذى يتكون من أكثر من مليونى قطعة حجرية تزن الواحدة فى المتوسط طنان ونصف الطن . ويرى علماء المصريات أن بناء الهرم الأكبر وإن كان يمثل إعجازاً هندسياً إلا أنه يمثل إعجازاً تنظيمياً ربما يفوق الإعجاز الهندسى .

ورغم أن الظاهرة التنظيمية قد عرفت منذ القدم ، إلا أن البشرية لم تعرف ما يمكن أن نطلق عليه الثورة التنظيمية إلا منذ قيام الثورة الصناعية وما صاحبها وتبعها من تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية ؛ فقد أفضى مجتمع ما بعد الثورة الصناعية إلى نمو عدد هائل من المصانع الكبرى التى تضم أعداداً ضخمة من الآلات والمعدات والبشر الذين ينتظمون معاً للقيام

بأعمال يعتمد كل منها على الآخر لإنتاج أنواع بذاتها من السلع والخدمات ، وما يعنيه ذلك من قيام علاقات عمل تستلزم ضرورة التنسيق وتحديد واضح للأدوار والمهام التى يضطلع بها كل شخص داخل المصنع أو المؤسسة وإجمالاً داخل المنظمة التى يعمل بها .

وتعرف هذه الظاهرة بظاهرة التباين (Differentiation) ، فبدلاً من تركيز الوظائف داخل نطاق وحدة اجتماعية واحدة أصبحت تؤدى تلك الوظائف وحدات اجتماعية متعددة أى أن ظاهرة التباين هذه كانت عاملاً هاماً فى إحداث الثورة التنظيمية لسببين ، يتمثل الأول فى أن التباين من شأنه السماح بإقامة منظمات جديدة تهدف إلى أداء وظائف متخصصة ؛ إذ أن تنوع الحاجات يصاحبه باستمرار اتجاه نحو إقامة منظمات متخصصة تتولى إشباع هذه الحاجات . أما السبب الثانى فيرجع إلى كون تلك المنظمات تقام بطريقة مقصودة ، الأمر الذى يجعلها تؤدى وظائفها بدرجة أعلى من الكفاءة .

(٢) مفهوم التنظيم

نظراً لأن الظاهرة التنظيمية قد فرضت وجودها على المجتمع الإنسانى بشكل مكثف منذ قيام الثورة الصناعية ؛ فقد استحوذت على اهتمام العلماء والباحثين فى شتى دروب المعرفة التى تهتم بدراسة الظاهرة الاجتماعية . وتصدى كثير من المفكرين لتحديد المقصود بمفهوم التنظيم مما جعل من الصعب الاتفاق على تعريف يحظى باتفاق عام بين جمهور الباحثين . ويرجع ذلك إلى كون الظاهرة التنظيمية ظاهرة مركبة بطبيعتها ، ومن ثم فإنه يمكن النظر إليها من زوايا عديدة ومن الضرورى أن نستعرض بعض التعريفات ليتضح لنا مدى الغموض الذى يكتنف مفهوم التنظيم .

- يعرف شيستر برنارد (C. Barnard) التنظيم بأنه :

"نوع من التعاون الواعى المتعمد الهادف بين مجموعة من البشر"

- ويرى ليندال ايرويك (L. Urwick) أن التنظيم هو :

"تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أى هدف وترتيبها فى مجموعات تمكن الأفراد من القيام بها"

- أما جيمس مونى (J. Mooney) فيعرف التنظيم بأنه :

"الشكل الذى تتعاون فيه الجهود الإنسانية من أجل تحقيق هدف محدد"

- ويرى ديموك (Demock) أن التنظيم هو :

"التجميع المنطقى للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد يمكن من خلاله ممارسة السلطة والقيام بالتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة"

- ويرى هربرت سايمون (H. Simon) أن التنظيم هو :

"هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد التى تستند إلى المعلومات والقيم والاتجاهات التى تحكم عمليات صنع القرارات"

- وينظر بيتر دراكر (P. Drucker) إلى التنظيم باعتباره :

"عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات بهدف تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف وتجميع الوحدات فى هيكل تنظيمى ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف"

- أما سكوت وميتشيل (Scott & Mitchell) فيريان أنه :

"نظام لتنسيق أنشطة مجموعة من البشر تعمل بشكل متعاون تحت قيادة وسلطة لتحقيق أهداف مشتركة"

- ويرى إتزيونى (A. Etzioni) أن التنظيم هو :

"وحدة اجتماعية أو مجموعة بشرية يتم بناؤها وإعادة بنائها لتحقيق أهداف محددة"

ونلاحظ من التعريفات السابقة أنها تتباين فيما بينها حول تحديد مفهوم التنظيم ، إلا أنه يمكن تصنيفها فى اتجاهين اثنين ، ينطلق الأول من أن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة وأداة من أدواتها ومن ثم ينبغى النظر إليه فى إطار التكامل بين العمليات الأخرى للإدارة .

أما الاتجاه الثانى فيذهب إلى أن تعقيد المجتمع قد تطلب قيام المنظمات التى تسيطر الآن على كل الأنشطة سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير ذلك ومن ثم فإنه يجب النظر إلى التنظيم باعتباره الإطار العام الذى يضم بداخلة كافة الأنشطة والعمليات الإدارية ،

ومن ثم فإن مفهوم التنظيم أوسع من مجرد كونه وظيفة من وظائف الإدارة أو عملية من عملياتها .

وكما هو واضح ، فثمة تداخل بين التنظيم كعملية والتنظيم ككيان ؛ ذلك أن التنظيم ككيان لا يمكن أن يتحقق إلا بممارسة التنظيم كعملية ، ولعل هذا الاضطراب فى استخدام مفهوم التنظيم لدى الباحثين فى حقل الإدارة هو ما حدا بالبعض إلى القول بأن مفاهيم التنظيم أصبحت بمثابة غابة .

ويفرض علينا هذا الاضطراب والغموض أن نميز بدقة بين التنظيم كعملية (Process) ، والتنظيم ككيان (Organization) . وكعملية فإن التنظيم يشمل خمس خطوات أساسية ، على النحو الذى يوضحه الشكل رقم (٢/١) ونتبين منه أن عملية التنظيم تتخذ الخطوات التالية :

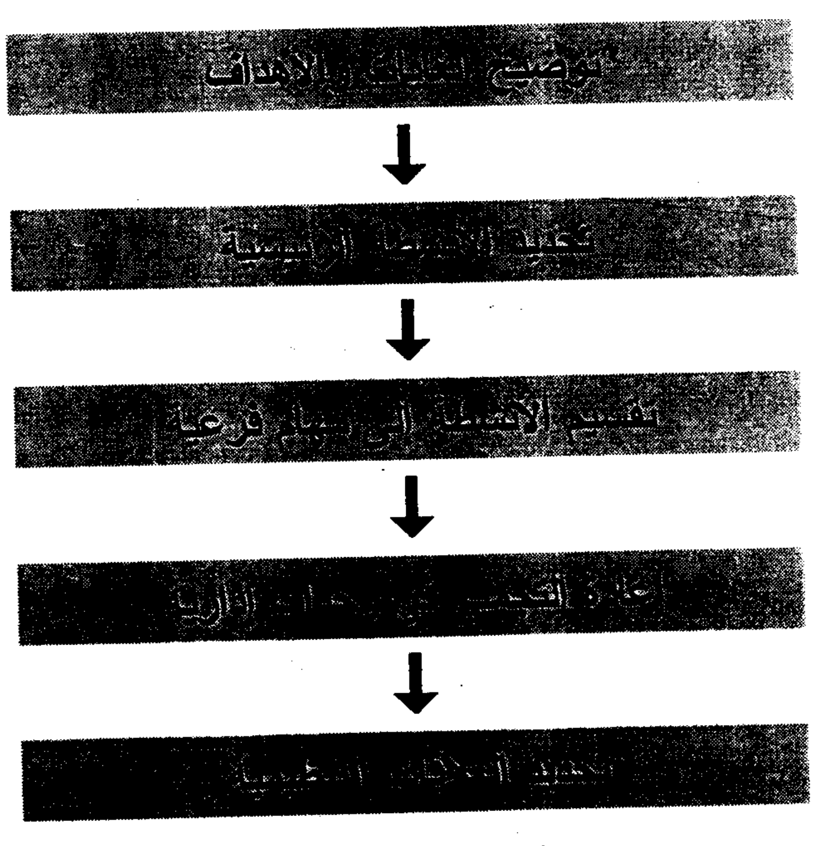
١. توضيح الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها .

٢. تحديد الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة .

٣. تقسيم الأنشطة الرئيسة إلى مهام فرعية ووظائف محددة استناداً إلى مبدأ التخصص وتقسيم العمل بحيث يسهل إسناد مهمة بعينها أو وظيفة بذاتها إلى شخص يتمكن من القيام بها .

٤. إعادة تجميع المهام الفرعية فى وحدات إدارية بشكل يحقق التنسيق بين الأجزاء المختلفة .

٥. تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات المختلفة فى إطار السلطات والمسئوليات التى يضطلع بها كل مستوى من مستويات التنظيم .

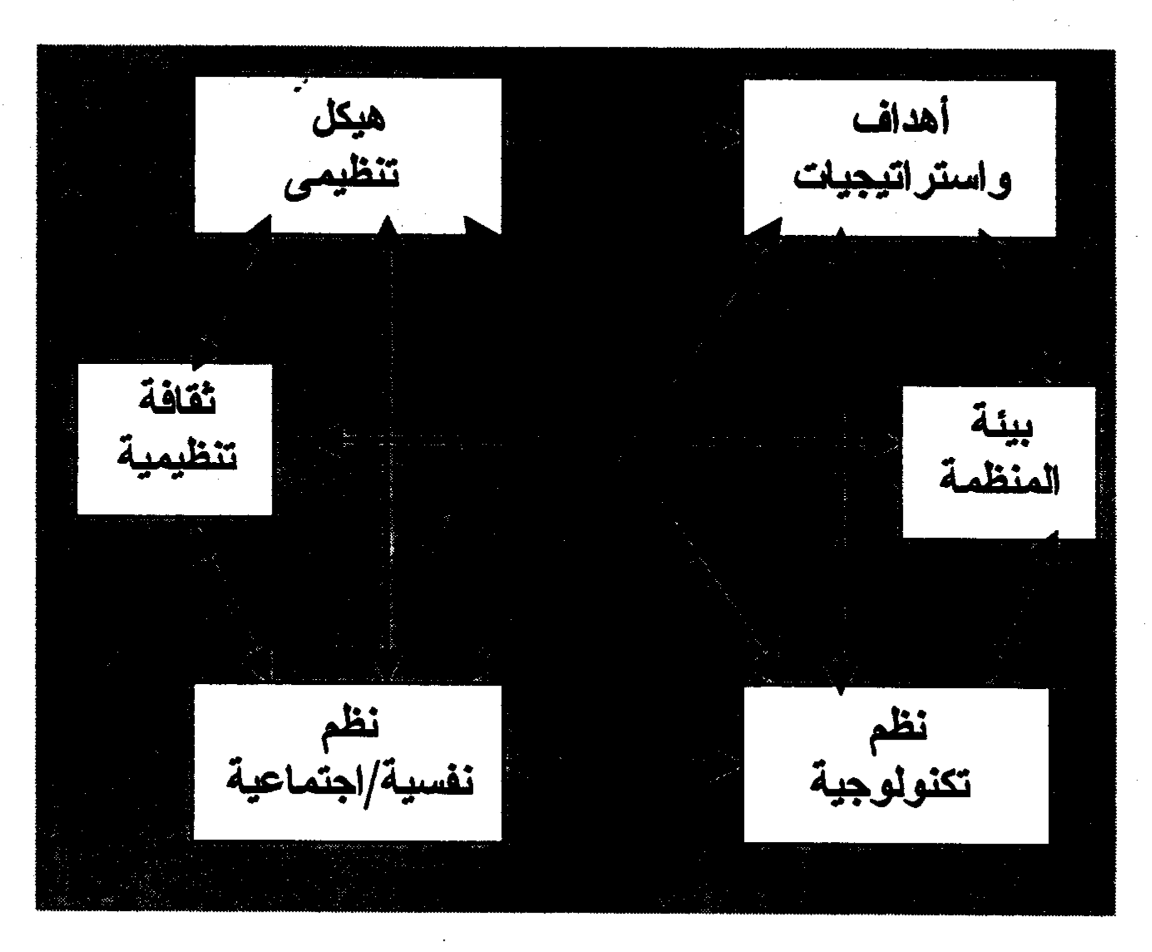


شكل رقم (٢/١) – التنظيم كعملية

أما التنظيم ككيان (Organization) فيقصد به جماعة بشرية يتم تكوينها بشكل مقصود ومخطط، تعمل فى إطار مجموعة من المعايير والقواعد الرسمية التى تنظم العلاقات بين أعضائها ، أى أن المنظمة هى :

- عدد من الناس (فردين أو أكثر) .
- يتم الجمع بينهم بشكل مقصود ومخطط .
- ويقوم بينهم تفاعل وعلاقات متبادلة .
- فى إطار مجموعة من المعايير والقواعد الرسمية .
- من شأنها تحديد الأدوار والأنشطة .
- سعياً لتحقيق هدف أو أهداف معينة .

وكما يتضح من تحديد المفهومين السابقين ، فإنه يصعب الفصل بين التنظيم كعملية والتنظيم ككيان ؛ ذلك أن التنظيم ككيان هو ناتج التنظيم كعملية نظراً لأن إقامة المنظمة هى عمل من صنع الإنسان ، ويستتبع ذلك ضرورة دراسة التنظيم من الزاويتين . وإذا كان هناك ثمة اختلاف بين العلماء والباحثين بشأن تحديد مفهوم التنظيم ، إلا أن الإسهامات المختلفة فى هذا المجال تسمح لنا بالتعرف على العناصر الأساسية للمفهوم ، والتى يلخصها الشكل رقم (٣/١) .



شكل رقم (٣/١) – عناصر التنظيم

وكما يتضح من الشكل رقم (٣/١) ، فإن هناك ستة عناصر أساسية للتنظيم يمكن تلخيصها على النحو التالى :

١. توجه نحو هدف (Goal-Oriented) ، بمعنى وجود أغراض وأهداف مشتركة يسعى عدد من الأفراد لتحقيقها معاً باستخدام استراتيجيات مناسبة .

٢. هيكل (Structure) ، أى إطار عام يحكم أنشطة المنظمة ويحدد طبيعة العلاقات التى تنشأ بين أعضائها بشكل مقنن بما يضمن التنسيق والتكامل .

٣. نظم نفسية/اجتماعية (Psychosocial Systems) ، تنتج عن طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً .

٤. نظم تكنولوجية (Technological Systems) ، أى استخدام معارف وأساليب عمل من قبل أعضاء التنظيم .

٥. ثقافة تنظيمية (Organizational Culture) ، بمعنى مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم التى تسود المنظمة وتكون بمثابة الرابط بين أعضائها .

٦. بيئة (Environment) ، وهى الإطار الأكبر الذى تعمل فيه المنظمة وتؤثر فيه وتتأثر به فى علاقات تفاعلية متبادلة .

(٣) مستويات التحليل التنظيمى

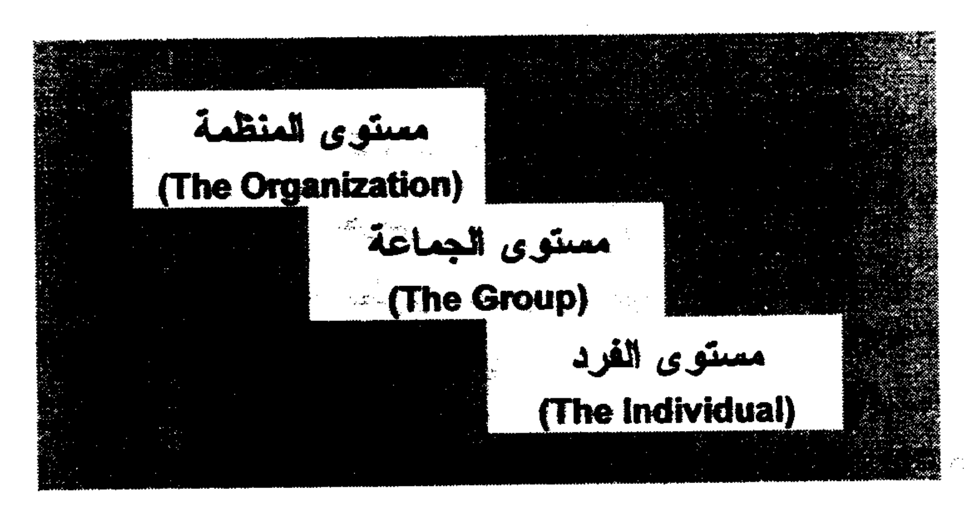
نظراً لتعقيد الظاهرة التنظيمية ، فإن مستويات التحليل تختلف طبقاً لطبيعة المتغيرات التى من شأنها تفسير الظاهرة ، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات كما هو موضح بالشكل رقم (٤/١) هى :

١. المنظمة (The Organization) ، ويتم فى هذا المستوى النظر إلى المنظمة كوحدة كلية للتحليل ، فجميع المنظمات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها تتكون من أفراد وجماعات ولها خصائص مشتركة مثل المستويات التنظيمية ، التخصص وتقسيم العمل ، التدرج ، شبكات الاتصال ،.وكافة المكونات المتعلقة بسمات الهيكل التنظيمى ومن ثم يمكن المقارنة بينها على أساس هذه الخصائص المشتركة . ومن ناحية أخرى تعمل المنظمة فى إطار نظام أوسع للعلاقات التى تربط بينها وبين البيئة التى تعمل فى إطارها وهو ما يستوجب دراستها فى هذا السياق أيضاً .

٢. الجماعة (The Group) ، ويتم التركيز فى هذا المستوى على الجماعات الصغيرة من حيث خصائصها وتكوينها وتطورها ، ذلك أن دراسات عديدة كشفت عن أن خصائص تلك الجماعات وأنماط سلوكها تختلف عن خصائص وأنماط سلوك عدد الأفراد المشكلين لها ، أى أن للجماعات الصغيرة ذاتيتها الخاصة ومن ثم يلزم دراسة مدى تأثير سلوكها على العمل داخل المنظمة .

٣. الفرد (The Individual) ، ويمثل الفرد فى هذا المستوى نقطة الارتكاز حيث يدور البحث حول العلاقات المتبادلة بين العوامل

النفسية والأدوار التى يقوم بها الفرد . وتثور تساؤلات مثل : ماهى الخصائص التى يأتى بها الفرد إلى المنظمة ؟ ماهى العوامل التى تؤثر على اتجاهات الفرد ودوافعه ورضاه عن العمل ؟



شكل رقم (٤/١) – مستويات التحليل التنظيمى

وتحتم دراسة التنظيم التعرض للمستويات الثلاثة ، فلا يغنى أى مستوى عن المستويين الآخرين ؛ إذ تكمل المستويات الثلاثة بعضها البعض فدراسة الفرد ليست بأهم من دراسة الجماعة أو المنظمة ، والعكس أيضاً صحيح فليست دراسة الجماعة أو المنظمة بأهم من دراسة الفرد ومن الضرورى البحث فى المستويات الثلاثة وتفسير النتائج فى إطار التكامل بينها . وقد أسفرت هذه الضرورة عن ظهور أربعة حقول معرفية فى إطار علم التنظيم والتى يمكن التمييز بينها طبقاً لمتغيرين هما مستوى التحليل ومجال الاهتمام كما يتضح من الشكل رقم (٥/١) . .

١. نظرية التنظيم (Organization Theory) ، تنطلق من منظور كلى أى اعتبار المنظمة وحدة التحليل كما أن مجال اهتمامها

نظرى يسعى إلى استنباط النظريات والنماذج التى ترتبط بالهيكل التنظيمي وأبعاده المختلفة .

٢. التطوير التنظيمى (Organizational Development) ، وينطلق هذا الحقل المعرفى هو الآخر من منظور كلى كسابقه ، غير أن مجال اهتمامه تطبيقى حيث يركز على إدارة التغيير والتأقلم مع التحديات التى تفرضها البيئة .

٣. السلوك التنظيمى (Organizational Behavior) ، وينطلق من منظور جزئى بتركيزه على العنصر البشرى ، ومجال اهتمامه نظرى بسعيه لتطوير نظريات لتفسير السلوك الإنسانى داخل المنظمة .

٤. إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) ، وينطلق من منظور جزئى ومجال اهتمامه تطبيقى ، وذلك بتركيزه على العنصر البشرى باعتبارهم مورداً من موارد المنظمة .

	[redacted]	[redacted]
[redacted]	نظرية التنظيم (O. T.)	السلوك التنظيمى (O. B.)
[redacted]	التطوير التنظيمى (O. D.)	إدارة الموارد البشرية (H. R. M.)

شكل رقم (١/٥) – الحقول المعرفية فى إطار علم التنظيم

ثانياً : المعرفة التنظيمية

يقصد بالمعرفة (Knowledge) ، مجموعة المعانى والمعتقدات والمفاهيم والتصورات الفكرية التى تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به . ومنذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يبحث عن المعرفة التى من شأنها أن تجيب على تساؤلاته عن العالم المحيط به ، سواء بدافع الحاجة إلى تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتطوير أوضاعه والتغلب على مشكلاته ، أو بدافع الفضول لكشف أسرار الظواهر والأشياء والأحداث التى يقف عاجزاً أمام فهمها .

وكان الإنسان فى بادئ الأمر يصل إلى المعرفة عن طريق الصدفة أو المحاولة والخطأ أو خبرته الذاتية . كما كان يلجأ إلى كبار السن وأصحاب الخبرة والسلطة طلباً للمعرفة ، وكان رجال الدين على وجه الخصوص يمثلون مصدراً هاماً لتفسير الظواهر التى تستعصى على فهم الإنسان . واستطاع الإنسان أن يزيد من فرص تحصيله للمعرفة بعد أن توصل إلى الاستنباط (Deduction) كوسيلة للتفكير المنطقى ابتداءً من العام وصولاً إلى الخاص واستخلاص النتائج عن طريق مقدمات ثبت صحتها . ففى الاستنباط يقوم الافتراض أن ما يصدق على الكل يصدق أيضاً على الجزء ، يتبع ذلك إقامة البرهان على أن ذلك الجزء يقع منطقياً فى إطار الكل ، ومن ثم استخدام القياس لاختبار صدق نتيجة أو حقيقة معينة فالاستنباط كما يعرفه أرسطو هو قول تقرر فيه أشياء معينة يتولد عنها بالضرورة شئ آخر غير ماسبق تقريره . وقد ظل التفكير الاستنباطى أهم طرق الحصول على

المعرفة قروناً طويلة ، ولايزال البحث العلمى يستخدم هذا النوع من التفكير فى بعض مراحله . وعلى الرغم من أن الاستنباط يعتبر وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعرفة ، إلا أن له حدوده التى تكمن فى احتمال أن تكون المقدمات غير صحيحة وهو ما يعنى أن تكون النتائج المشتقة منها غير صحيحة أيضاً .

وما دامت النتائج التى يتم التوصل إليها عن طريق الاستنباط لا تصدق إلا إذا اشتقت من مقدمات صادقة ، فقد سعى الإنسان إلى إيجاد وسيلة للتحقق من صدق القضايا الكلية وكان أن توصل إلى الاستقراء (Induction) كأسلوب تفكير منطقى يبدأ من الخاص وينتهى إلى العام . أيِ أن الاستقراء يصل إلى نتائج عامة عن طريق ملاحظات فردية ، فيبدأ الباحث بملاحظة الجزئيات كوقائع محسوسة ومن ثم يصل إلى نتيجة عامة عن كل الفئة التى تنتمى إليها هذه الجزئيات . وإذا أمكن التوصل إلى نتيجة عامة عن طريق الاستقراء فمن الممكن استخدامها كقضية كبرى أو مسلمة فى استدلال استنباطى .

ومن خلال الجمع بين الاستنباط والاستقراء وبين الفكر والملاحظة توصل الإنسان إلى المنهج العلمى (Scientific Method) كنتيجة للمحاولات المتعددة التى قام بها العلماء والمفكرون عبر العصور للحصول على المعرفة .

ومنذ أن اكتشف الإنسان المنهج العلمى ، أمكن التمييز بين المعرفة المنظمة وغيرها من ضروب المعرفة كالمعرفة الفلسفية . ولكى توصف معرفة ما بأنها منظمة ، فلابد من توافر بعض الخصائص أهمها :

١. الموضوعية (Objectivity) ، بمعنى أن تستبعد من ميدانها كل ما يتعلق بالنواحى الذاتية والشخصية . أى أن تكون مستنبطة من حقائق وليس على التقدير الذاتى والانطباعات الشخصية . فلو انطلق الباحث مثلاً من اعتقاده بأن مشاركة العاملين فى صنع القرار تزيد من التزامهم بأهداف المنظمة ، فإن مثل هذا الاعتقاد لا يمكن أن يوصف بأنه معرفة منظمة ، لأنه ينطلق من أفكار الباحث ومعتقداته الذاتية .

٢. القابلية للاختبار (Testability) ، أى أن تتضمن نوعاً من التحديد الرقمى والقياس المادى للظواهر والوقائع والعلاقات بشكل أو بآخر بما يسمح باختبار صحة أو عدم صحة ما يتم التوصل إليه من استنتاجات حول الظاهرة موضع الدراسة . فقد ينطلق الباحث من افتراض مؤداه أن العاملين الذين يتاح لهم قدراً أكبر من المشاركة فى صنع القرار يكونون أكثر التزاماً بأهداف المنظمة ممن لا يتاح لهم أى قدر من المشاركة ، فإنه من الضرورى استخدام بعض الاختبارات الإحصائية للتأكد من صدق أو عدم صدق هذا الافتراض .

٣. القابلية للتعميم (Generalizability) ، فلا يجب الاكتفاء بأن تكون تجريبية فقط بل ينبغى أن تتضمن نوعاً من التجريد الذى يسمح بالتعميم ، بمعنى القدرة على تطبيق نتائج بحث تم إجراؤه فى منظمة ما ، على منظمات أخرى مماثلة . فلو تم التوصل إلى إثبات صحة الفرض الخاص بالعلاقة بين مشاركة العاملين فى صنع القرار والالتزام بأهداف المنظمة ، وذلك فى منظمة ما ، ثم ثبتت صحته أيضاً فى منظمات أخرى ، فإنه يمكن القول بأن قابلية

الفرص للتعميم تزداد ، وهو ما يعطى قيمة أكبر للمعرفة التى تم التوصل إليها .

٤. الدقة والثقة (Precision and Confidence) ، من الضرورى أن تتصف المعرفة المنظمة بكونها مباشرة ، بمعنى أن يتجه الباحث إلى الظاهرة موضع الدراسة وأن يبنى تحليله على ما يحصل عليه منها ذاتها . ونظراً لتعقيد الظاهرة التنظيمية وتشابك متغيراتها فإنه من المستحيل دراسة كافة المتغيرات التنظيمية ، وبالتالى فإننا نلجأ إلى الدراسة بأسلوب العينات التى لن تعكس بشكل كامل كافة خصائص الظاهرة موضع الدراسة . وبناءً على ذلك يكون من الضرورى تصميم البحوث بطريقة تؤدى إلى أكبر قدر من الدقة والثقة . وتعنى الدقة مدى اقتراب النتائج التى نتوصل إليها من الحقيقة ، أى مدى التطابق بين تلك النتائج وبين الظاهرة فى واقعها الفعلى . ولايكفى أن تكون النتائج التى نتوصل إليها دقيقة ، بل من اللازم أيضاً أن يتوفر لها درجة من الثقة . وتتيح لنا المقاييس الإحصائية البسيطة تحديد مستوى الثقة (Confidence Level) الذى نقبل به فى دراساتنا .

وإذا كان من الضرورى أن تكون المعرفة العلمية منظمة ، فإنه من الضرورى أيضاً أن تكون تراكمية (Accumulated) ، بمعنى أن تتراكم مكوناتها على مر سنوات عديدة من الدراسة والبحث عن طريق جهود العلماء والباحثين ، وأن تكون متوافرة لدى البشر فى كل مكان . فالعلم ليس له وطن فهو إنسانى بطبيعته وليس حكراً على أمة بعينها أو شعب بذاته ؛ ذلك أن كل الأمم والشعوب أعطت للبشرية نوعاً من المعرفة فى مراحل

مختلفة من تاريخها . والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو : إلى أى مدى يمكن النظر إلى المعرفة التنظيمية باعتبارها معرفة علمية ؟

وفى محاولتنا للإجابة على هذا السؤال ، نلاحظ أن دراسات التنظيم قد واجهت تحديات كبيرة تمثلت فى تنوع الاهتمامات الفكرية التى وجهت الباحثين والأطر النظرية التى حكمت تحليلاتهم ، وذلك بحكم تعدد العلوم المهتمة بالظاهرة التنظيمية والتى برزت بشكل مكثف فى المجتمعات الصناعية فى أوائل القرن العشرين ، وكذلك التقنيات المنهجية المعتمدة فى البحوث والدراسات وبخاصة المنهج الكمى مما أدى إلى نتائج متنوعة وغير متكاملة مع بعضها البعض ، ذلك أن معظم العلوم التى اهتمت بالظاهرة التنظيمية كانت فى مراحل النشأة والتكوين ، وتبحث عن استقلاليتها وتحاول رسم حدود ميادينها البحثية وبذلك لم يكن بالإمكان توجيه جهودهم بشكل موحد .

ويتضح هذا التشتت بمتابعة تطور الفكر التنظيمى ، حيث نجد أن المهندسين الصناعيين قد اهتموا بالتعامل مع المنظمة كآلة يتم فى إطارها وضع قواعد صارمة تقوم على تقسيم العمل على أساس التخصص ووضع خطوط واضحة للسلطة مع تركيزها فى قمة المنظمة وتطورت نظرياتهم نحو إرساء مبادئ عامة ، وحاول علماء الاجتماع تقديم نموذج للسلوك المثالى عبر عنه النموذج المثالى للبيروقراطية ، وقدم علماء النفس الاجتماعى تصوراً مختلفاً لمتغيرات الظاهرة التنظيمية عبر مفاهيم العلاقات الإنسانية والاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة ، واهتم علماء السياسة بدراسة ظاهرة القوة والصراع وصنع القرارات داخل المنظمة .

وبفعل هذا التشتت خلص وليام وايت (W. F. Whyte) إلى القول بأن علم التنظيم يعانى من عدم التكامل بين النماذج والأطر الفكرية التى ينطلق

منها ، وأن المعرفة التنظيمية تتجه نحو التبعثر أكثر من ميلها نحو التراكم المنظم ، والدليل على ذلك تنوع المصادر التى نستقى منها تلك المعرفة والتى حددها بخمسة مصادر هى :

١. البيانات والمعلومات التى تضمنها تقرير بحوث شركة ويسترن إليكتريك والتى عرفت فى أدبيات التنظيم باسم دراسات الهاوثورن ، والتى اهتمت بتحليل عمليات التفاعل والعلاقات الاجتماعية وبناء الجماعات غير الرسمية وأشكال الصراع بين العمال والإدارة .

٢. الدراسات التى اهتمت باختبار محتوى النظريات والنماذج التى قدمها الرواد الأوائل وخاصة تلك التى قدمها ماكس فيبر (Max Weber) عن النموذج المثالى للبيروقراطية . ولعل من أبرز هذه الدراسات ، تلك التى قام بها فيليب سيلزنيك (P. Selznick) لمنظمة وادى تنسى بالولايات المتحدة ، والتى ركزت على التوافق بين التنظيم والبيئة الاقتصادية والاجتماعية ، وكشفت عن الضغوط التى يمارسها المجتمع على بناء التنظيم وأهدافه .

٣. مسوح التنظيم (Organization Surveys) ، ولعل من أهمها تلك المسوح التى أجريت فى المنظمات العسكرية الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية ، وعرفت باسم المقاتل الأمريكى ، وغيرها من البحوث التى أجرتها منظمات حكومية ومنظمات أعمال واتجهت إلى دراسة العوامل النفسية للعاملين والتركيز بصفة خاصة على الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والإنتاجية .

٤. الدراسات التى تعرف باسم ديناميات الجماعة (Group Dynamics) ، والتى تطورت بفضل دراسات كيرت ليفين (K. Lewin) عن

الجماعات الصغيرة. وعنيت باكتشاف مناخ الجماعة ومعاييرها وأهدافها وأثر بناء الجماعات على سلوك الأعضاء وتوافقهم مع البناء التنظيمى الكلى .

٥. الأعمال التى قام بها مارش وسايمون (March & Simon) ، والتى مثلت اتجاهاً فى البحث يسعى إلى تحليل العمليات الفكرية والعقلية على أسس رياضية يمكن من خلالها اكتشاف القوى التى تحكم سلوك الفرد داخل التنظيم ، والعمليات المختلفة التى تحكم صنع القرار .

ويكاد أن يتفق هذا مع مايقول به فيلسوف العلم توماس كون (Thomas S. Khun) فى كتابه الشهير بنية الثورات العلمية (The Structure of Scientific Revolutions) من أن العلوم الاجتماعية تفتقر إلى وجود نموذج معرفى (Paradigm) يعتبر بمثابة المرشد للنشاط البحثى ويمثل المنظومة المعرفية السائدة فى الحقل ، وأن العلم يتطور مع تطور نماذجه المعرفية التى تتغير فى البداية بخطى وئيدة وتمر بتعديلات طفيفة ولكن سرعان ماتتراكم التعديلات الثانوية حتى تصل إلى درجة تكفى للانتقال من نموذج معرفى (Paradigm Shift) إلى نموذج معرفى أكثر تطوراً (Revolutionary Paradigm) ، ويضيف كون أيضاً أن العلوم الاجتماعية تفتقر إلى وجود ما يطلق عليه بالنص القياسى (Standard Textbook) أو الاطار المرجعى الذى يقبله جمهور الباحثين والعلماء فى حقل معرفى بذاته كما هو الحال فى العلوم الطبيعية ، ومن ثم يصف العلوم الاجتماعية بأنها علوم ما قبل النموذج المعرفى (Pre-paradigmatic Science) ويخلص إلى القول بأن الباحثين والعلماء فى هذه الحقول المعرفية تؤرقهم مشكلة رسم حدود لحقولهم تلك بل وتشتت جهودهم أيضاً .

غير أن هناك اتجاه مغاير يرى أن الحقيقة التى يسعى الإنسان لاكتشافها هى كل متكامل تتداخل جزئياته مع بعضها البعض فى نسق مترابط ، وأن المراسم التى تقسم المعرفة إلى مجالات بعينها ليست مراسم مقدسة أو ذات طبيعة جامدة . ومن ثم فإن أية محاولة لوضع حدود لميدان من ميادين الفكر الإنسانى هى محاولات تحكمية ؛ ذلك أنه أيا كانت الحدود التى يتم تعيينها لميدان ما فإنها لن تتسع حتماً لكل الموضوعات والقضايا التى تدخل ضمن حدود هذا الميدان ، وإذا ماتم توسيع تلك الحدود فسوف يفقد الميدان هويته . ولعل هذا ما حدا بفيلسوف العلم بول فيرابند (Paul Feyerabend) إلى معارضة رسم حدود للمعرفة . كما أن التطور المعاصر للعلم كان من شأنه ظهور حقول معرفية جديدة كتفاعل بينَ أكثر من حقل معرفى واحد وهى ماتعرف بالدراسات البينية (Interdisiplinary Studies) مثل : علم النفس الاجتماعى والكيمياء الحيوية والفيزياء الفلكية وعلم النفس الاقتصادى ، وغيرها . وتؤكد هذه الحقول الدراسية طبيعة العلاقات بين جوانب المعرفة المختلفة .

وعلى العكس مما قال به وليام وايت ، فقد أمكن لعلم التنظيم أن يؤلف من الحقول المعرفية المختلفة إطاراً شاملاً لدراسة الظاهرة التنظيمية واستقل بحقل معرفى خاص به استناداً إلى طبيعة المعرفة التنظيمية التى هى معرفة انتقائية (Eclectic) تستمد عناصرها من مصادر مختلفة وتؤلف بينها فى كل واحد ، أى أنها نموذج واضح للدراسات البينية ، تمثل الالتقاء بين عدة معارف من ميادين متشعبة . فيلتقى علم التنظيم مع علم الاجتماع فى إطار عملية التفاعل الاجتماعى ، ومن ثم يصبح علم التنظيم فى حاجة مستمرة للأطر النظرية لعلم الاجتماع ، ويوفر علم التنظيم بدوره حقولاً تجريبية ونماذج تطبيقية متنوعة لاختبار فروض علم الاجتماع . ويستقطب السلوك

التنظيمى اهتمامات علمى النفس والتنظيم ، ولعل تطور علم النفس الصناعى كان نتيجة حتمية لطغيان الظاهرة التنظيمية وتزايد الحاجة لدراسة أبعادها فى المجتمعات الصناعية الحديثة . أما علم الاقتصاد فإنه يؤكد على التنظيم كأحد عناصر الإنتاج ، إلى جانب كون مفهوم الكفاءة يعتبر قاسماً مشتركاً بين العلمين . ويقدم علم السياسة أساساً قوياً لعلم التنظيم فى دراساته عن القوة والسلطة ، وهو ما يحظى باهتمامات علم التنظيم عند التصدى لدراسة المنظمات العامة على وجه الخصوص . ويسعى علم الأجناس إلى معرفة العلاقة بين الناس وبيئتهم بصورة أفضل والتكيف مع البيئة المحيطة التى تشكل الثقافة السائدة فى مجتمع ما .

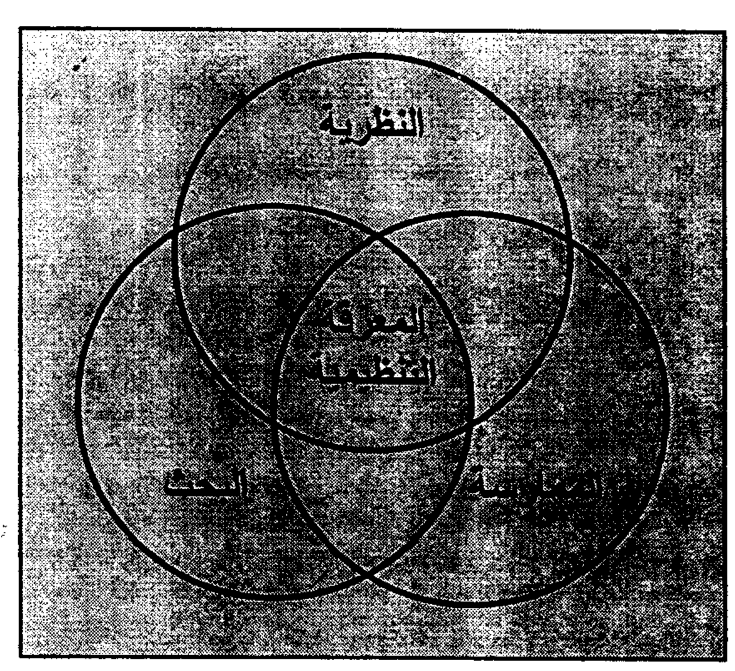
ويسعى علم التنظيم إلى تحقيق التراكم المعرفى الخاص به من خلال مصادر ثلاثة ترتبط معاً كما يوضحها الشكل رقم هى :

١. النظرية (Theory) ، تلعب النظرية دوراً هاماً فى فهم الظاهرة التنظيمية ، بل إن هدف أى علم هو السعى إلى استنباط النظريات التى من شأنها إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة للظاهرة موضع الدراسة ومن شأن النظرية أن تحدد المصطلحات الأساسية (Key Terms) والإطار المفاهيمى (Conceptual Framework) الذى يشرح العلاقات المتبادلة بين المتغيرات . وتمثل النظريات نتائج أبحاث تم اختبارها واستخلاص مبادئ يمكن الاسترشاد بها .

٢. الممارسة (Practice) ، وهى الاختبار الحقيقى للنظريات ، فقد أظهرت دراسة أجريت على العاملين فى بعض الشركات الكبرى متعددة الجنسية والتى شملت فروعها أكثر من خمسين دولة ، أن النظريات التى تصلح لمجتمع ما ، قد لا تكون مناسبة للمجتمعات

الأخرى بفعل التباين الثقافى ، ومن ثم فإن اختبار النظريات فى الواقع الفعلى يكتسب أهمية خاصة بالنسبة للمعرفة التنظيمية .

٣. البحث (Research) ، يقوم البحث فى مجال التنظيم على أساس استخدام المنهج العلمى الذى يبدأ بتحديد مشكلة بحثية ، وصياغة فروض وتساؤلات من شأنها تقديم حلول مقترحة للمشكلة ، واستخلاص النتائج التى قد تؤدى إلى استنباط نماذج ونظريات وقوانين تفسر الظاهرة التنظيمية أو أحد جوانبها .



شكل رقم (٦/١) – مصادر المعرفة التنظيمية

ثالثاً : القوانين التنظيمية

يسعى علم التنظيم - كما سبق وأشرنا - إلى اكتشاف القوانين التى تسمح بتفسير الظاهرة التنظيمية والتنبؤ بحركتها بما يتيح إمكانية ضبطها والتحكم فيها . والسبيل إلى اكتشاف مثل تلك القوانين هو استخدام الأسلوب العلمي فى البحث والذى يمر بعدة خطوات تبدأ بملاحظة الظاهرة والتغيرات التى تحدث بشأنها ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بها ، ثم تحديد المشكلة البحثية بشكل واضح ودقيق ، ويسعى بعد ذلك إلى بناء الإطار النظرى بتحديد وتعريف المفاهيم (Concepts) الخاصة به .

ولنفترض أن الباحث يسعى لدراسة التفويض (Delegation) كظاهرة تنظيمية فمن الضرورى أن يقوم بتحديد مفهوم التفويض ، كأن يقول مثلاً أنه يشير إلى قيام شخص ما يتمتع بسلطة رسمية داخل المنظمة بالسماح للمرؤوسين باتخاذ القرارات فى بعض الأنشطة والأعمال . إلا أنه ليس كافياً أن يقوم الباحث فقط بتحديد المفاهيم والمتغيرات ، إذ من الضرورى أن يسعى إلى الربط بين المتغيرات (Variables) التى تكمن خلف الظاهرة فى إطار علاقة ارتباطيه ، كأن يوضح كيفية ارتباط التفويض بحجم المنظمة مثلاً . وعندما يفعل ذلك فإنه يقوم بصياغة الفروض (Hypotheses) التى تربط بين التفويض كمتغير وحجم المنظمة كمتغير آخر. أى أن الفرض هو تصور لعلاقة ارتباطيه بين متغيرين ، كأن نقول أن ثمة علاقة ارتباطيه موجبة بين التفويض وحجم المنظمة . ويمكن صياغة هذا الفرض استناداً إلى ملاحظة الواقع الفعلى لبعض المنظمات صغيرة الحجم وأيضاً بعض المنظمات كبيرة الحجم ، كما يمكن صياغته أيضاً استناداً إلى الحدس (Conjectured) الذى يقودنا إلى استنتاج مؤداه أنه كلما كبر حجم المنظمة ،

فإنه من المحتم زيادة حجم الأنشطة التى تقوم بها ومن ثم من زيادة عدد العاملين بها ، الأمر الذى يصعب معه على المدير أن يشرف على جميع العاملين مما يدعوه إلى تفويض بعض سلطاته .

وكما يتضح لنا ، فإن الفروض هى حلول مقترحة لمشكلة بحثية صيغت فى شكل علاقات ارتباطيه بين مفاهيم ومتغيرات استناداً إلى مسلمات ، غير أنها تسمو على هذه المسلمات لتعطى تفسيرات مقبولة لجوانب مجهولة من الظاهرة التنظيمية . إلا أن هذه التفسيرات تكون فى حاجة إلى إثبات صحتها عن طريق أساليب البحث العلمى التى تتناسب وطبيعة المتغيرات التى يشتمل عليها الفرض ، ومن ثم تأتي مرحلة التصميم لاختيار الاستراتيجية المناسبة التى تتلاءم مع طبيعة المشكلة .

وهناك العديد من الاستراتيجيات التى يمكن استخدامها فى دراسات التنظيم منها دراسة الحالة (Case Study) ، الدراسة الميدانية (Field Study) التجربة المعملية (Laboratory Experiment) ، التجربة الميدانية (Field Experiment) . وتتضمن دراسة الحالة استخدام بيانات أو معلومات لا يتوافر للباحث أى قدر من التحكم فيها ، حيث أن الحالة قد حدثت من قبل ويكون دور الباحث وصف ما جرى بعد وقوع الحدث . أما فى الدراسة الميدانية فتتوافر لدى الباحث درجة من التحكم فى مفردات البحث وأدواته والفروض التى يتم اختبارها والفترة الزمنية المناسبة . وتتيح التجارب درجة أكبر من التحكم فى المتغيرات موضع الدراسة .

ومن الضرورى التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف فى الاستراتيجيات المختلفة وذلك للاختيار من بينها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة والهدف منها والإمكانيات والوقت المتاح لها . ويمكن المقارنة بين الاستراتيجيات الأربعة السابق الإشارة إليها بالنظر إلى أبعاد أربعة هى :

١. السيطرة (Manipulation) ، وتشير إلى مدى قدرة الباحث على تعديل قيمة متغير ما بناءً على تعديل متغير آخر . فإذا أخذنا مثلاً رفع الروح المعنوية للعاملين كمتغير ، ورفع مهارات القيادة لدى المشرفين كمتغير آخر ، فإنه من الممكن تدريب نصف المشرفين على مهارات القيادة وترك النصف الآخر بدون تدريب ثم قياس أثر ذلك على الروح المعنوية للعاملين قبل وبعد البرنامج التدريبى ، وهنا يكون المتغير الذى أمكن السيطرة عليه هو رفع مهارات القيادة لدى المشرفين . ويمكن من خلال التجارب الميدانية والمعملية ضمان درجة عالية من السيطرة أكثر من دراسة الحالة والدراسة الميدانية .

٢. الواقعية (Realism) ، وهى تمثل إحدى نقاط القوة فى دراسة الحالة والدراسات والتجارب الميدانية ، وذلك على العكس تماماً من التجارب المعملية . حيث أن أخذ مفردات البحث من مواقع حقيقية ووضعها فى مختبر يقلل من درجة الواقعية وهو ما يمثل إحدى نقاط الضعف فى التجربة المعملية .

٣. النطاق (Scope) ، ويشير إلى عدد متغيرات الدراسة ، وهى إحدى نقاط القوة فى الدراسة الميدانية وإلى حد ما بالنسبة لدراسة الحالة ، حيث يمكن من خلال الاستبيان قياس متغيرات عديدة . على عكس التجارب المعملية والميدانية والتى يكون التركيز فيها بحكم طبيعتها على عدد محدود من المتغيرات .

٤. الدقة (Precision) ، وتعتبر إحدى نقاط القوة فى التجارب المعملية عند مقارنتها بالاستراتيجيات الأخرى ، حيث يمكن استخدام وسائل قياس متعددة مثل الملاحظة من قبل مجموعة من

الخبراء ، وتسجيل التجربة على وإعادة عرضها بما يتيح الدراسة المتأنية لها .

وبعد تصميم الدراسة واختيار الاستراتيجية المناسبة طبقاً لطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة لإجرائها ، يقوم الباحث بجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج التى من شأنها تأكيد أو نفى الفروض التى سبق صياغتها . وإذا ما تأكد فرض من الفروض فإنه يكون بمثابة البداية لأن يصبح قانوناً من قوانين الظاهرة التنظيمية إذا ما تأكد صدقه فى تفسير الظاهرة أو أحد جوانبها فى دراسات أخرى . ويظل القانون محتفظاً بمكانته إلى أن يظهر دليل جديد يشكك فى صدق استدلالاته وعندئذ إما أن تعاد صياغته أو التخلى عنه نهائياً .

وإذا كانت القوانين العلمية واضحة فى العلوم الطبيعية ، فإنها ليست بهذا الوضوح بالنسبة للعلوم الاجتماعية عامة ومن بينها علم التنظيم ، الأمر الذى حدا بالبعض إلى القول بعدم وجود قوانين تحكم الظاهرة التنظيمية استناداً إلى أنها ظاهرة انسانية تتوقف على إرادة الإنسان التى تنبع من دوافع كثيرة لا يضبطها قانون . غير أن الأمر ليس بهذا الحسم القاطع ، صحيح أن العنصر الإنسان عنصراً أساسياً فى الظاهرة التنظيمية ، إلا أنها تضم أيضاً عناصر أخرى يمكن التحكم فيها تحكماً كاملاً كعنصر الهيكل التنظيمى مثلاً والقواعد والنظم والسياسات وأساليب العمل وغير ذلك . كما أن السلوك البشرى ذاته يتشابه فى مجتمع بذاته ومواقف بعينها مما أمكن معه استخلاص العديد من النظريات والنماذج التى تسعى لتفسيره فى إطار ميادين معرفة أخرى مثل علم النفس وعلم السياسة .

يضاف إلى كل ذلك أن القوانين حتى فى مجال العلوم الطبيعية ليست أبدية ، فهى عرضة للتغيير والتبديل شأنها فى ذلك شأن القوانين فى مجال

العلوم الاجتماعية ، والدليل علىَ ذلك قوانين الحركة كما عبر عنها نيوتن ثم جاء اينشتاين ليلقى بظلال كثيفة من الشك حولها ، وكذلك النظريات المتباينة التى تصل إلى حد التعارض والتضارب فى إطار علم الفلك حول نشأة الكون وحتى فى علم الطب والنظريات المختلفة حول بعض الأمراض ومعنى ذلك أن قوانين العلوم الطبيعية التى سادت فى مرحلة سابقة هى ذاتها التى ننقضها فى الوقت الحاضر . خلاصة القول أن لعلم التنظيم قوانينه وإن كانت أقرب إلى أن تكون قوانين احتمالية (Laws of Probability) ، بمعنى أنها قوانين تعبر عن اتجاهات (Laws of Tendency) ، وهو ما يعبر عن طبيعة الظاهرة ذاتها ، ويمهد الطريق أمام بناء نظّريات جزئية تعرف بنظريات المدى المتوسط (Middle-Range Theories) أى أنها لا تصلح لتفسير الظاهرة كلها ، وإنما تنصب على جوانب بذاتها . معنى ذلك أن ما يسعى إليه علم التنظيم ليس استخلاص قوانين عامة ونظريات صالحة لكل زمان ومكان وإنما الوصول إلى قوانين احتمالية إحصائية ، ونظريات نسبية تنطبق على زمان معين ومكان محدد ، وإذا كانت نظرية النسبية لم تنتقص من موضوعية العلوم الطبيعية ، بل زادتها صحة ، فإن نسبية القوانين التنظيمية كذلك من شأنها أن تزيد من موضوعية علم التنظيم .

والواقع أن ثمة مساوئ وعقبات ترتبت على مقولات مثل قوانين عامة ونظريات عامة صالحة لكل مكان وزمان عرقلت تقدم العلوم الاجتماعية بصفة عامة ؛ إذ أن العقبة الرئيسية التى حالت دون تحقيق تقدم نسبى فى هذه العلوم – ومنها علم التنظيم – مقارنة بالعلوم الطبيعية ، هى المحاولات الدؤوبة لبناء نظريات عامة تصلح لكل زمان ومكان .

كما أن العقبة الرئيسية التى حالت دون تحقيق التقدم فى المجتمعات المتخلفة هى محاولات فرض نظريات وقوانين لا تتلاءم والتكوين

الاجتماعى/الاقتصادى والخصوصية الثقافية لتلك المجتمعات ، فى حين أن ما أنجزته المجتمعات الغربية من تقدم لا يرجع إلى اتباع نظريات بعينها لها صفة الشمول ، ولكن إلى ابتداع نماذج تلائم تلك المجتمعات عبر مراحل تطورها ، تسعى إلى صياغة التساؤلات التى تثور فى مرحلة بذاتها والتوصل إلى إجابات بشأنها . ولا يعنى هذا بحال من الأحوال أن ننتقص من أهمية الاكتشافات التى توصلت إليها المدارس الغربية المختلفة ، فالكثير منها له صفة العالمية بالفعل وليس ثمة حرج فى استخدام هذه الاكتشافات فى بناء نظرى يخص مجتمعات أخرى ، ولكن لابد أن تكون نقطة البداية هى الانطلاق من المشكلات التى يعانى منها مجتمع بذاته ، وأن يتم ابتداع النماذج التى تتلاءم والخصوصية الثقافية لهذا المجتمع .

رابعاً : علم التنظيم ودراسة المنظمات العامة

يثور الجدل بين الباحثين والدارسين فى حقل الادارة العامة على وجه الخصوص حول مدى إمكانية تطبيق النظريات والنماذج والأطر التحليلية فى حقل التنظيم على المنظمات العامة ، ويمكن التمييز فى هذا الإطار بين اتجاهين :

الاتجاه الأول : يرى أنصاره أن هناك فروقاً أساسية بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة إستناداً إلى مجموعة من العوامل ، يمكن تلخيص أهما على النحو التالى :

١. على عكس المنظمات الخاصة ، قد تتسم بعض قرارات المنظمات العامة بالإكراه (Coercive) وأن يُجبر المواطن على طاعتها قسراً وإرغاما مثل دفع الضرائب والخدمة العسكرية الإلزامية مثلا أو التعليم الإلزامى .

٢. هناك أشكال مختلفة للمساءلة (Accountability) في المنظمات العامة أكثر من المنظمات الخاصة . ففي الوقت الذى يكون مدير المنظمة الخاصة مساءلا من قبل حملة الأسهم ، فإن الموظف العام يكون مساءلا من قبل القيادة السياسية والبرلمان والأجهزة القضائية والرأى العام ووسائل الإعلام .

٣. تتعامل المنظمة العامة مع برنامج عمل من الخارج (Outside Agenda) يتم وضعة بصورة واسعة بواسطة القيادة السياسية . وعلى العكس فإن المنظمة الخاصة هى التى تضع برامجها فى ضوء الأهداف التى تسعى لتحقيقها . وإذا كانت العوامل السياسية تؤثر بشكل أو بآخر فى استراتيجيات

المنظمات الخاصة فإنها لا تؤثر فقط فى استراتيجات المنظمات العامة ، ولكنها هى التى تحدد لهذه المنظمات مالذى يجب عمله .

٤. صعوبة قياس المخرجات بالنسبة للمنظمات العامة مقارنة بالمنظمات الخاصة والتى تستند أساساً للربحية كمعيار واضح وقابل للقياس .

٥. تباين أشكال المنظمات العامة وتنوع أنشطتها الأمر الذى يجعل التنسيق فيما بينها أمراً صعباً ، وغالبا ما يكون هناك تداخل وتعارض بين تلك الأنشطة .

واستنادا إلى تلك الخصائص يخلص (Flynn) إلى القول بأن المنظمات العامة تختلف بشكل جوهرى عن المنظمات الخاصة الأمر الذى يعنى عدم صلاحية النماذج والنظريات المستنبطة من المنظمات الخاصة لفهم ودراسة المنظمات العامة . ويشير (Allison) إلى نفس المعنى بتأكيده على أن المنظمات العامة والخاصة يختلفان عن بعضهما البعض على الأقل بقدر ما يتشابهان ، غير أن الاختلافات أكثر أهمية من أوجه التشابه . والفكرة القائلة بأنه يمكن تطبيق الممارسات والمهارات من المنظمات الخاصة إلى المنظمات العامة ، هى فكرة خاطئة .

ويؤكد أنصار إعادة اختراع الحكومة على أن الأوضاع فى المنظمات العامة مختلفة عنها فى المنظمات الخاصة ، وأن مبادئ إدارة الأعمال تغفل المشاكل الأساسية للمنظمات العامة ، وأن تبنى مفاهيم إدارة الأعمال ومحاولة خلق حكومة رواد (Entrepreneurial) لاتصلح للتطبيق داخل الحكومة لأن الحكومة ليست مثل السوق ولاتحكمها آلياته ، كما أنه لايمكن

لقوى السوق أن تعامل المواطن كعميل ؛ لأن ذلك من شأنه أن يثير العديد من التساؤلات حول المقصود بالعميل فى المنظمات العامة وهل هو المواطن أم الناخب أم غيرذلك .

الاتجاه الثانى : ويعترض أنصاره على التمييز بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة إستناداً إلى التقاليد النظرية والدراسات الإمبيريقية . فثمة تقاليد فكرية تدعم المنظور الشامل عن المنظمة ؛ إذ أكد كبار المفكرين والكتاب أن آراءهم طبقت على نوعيات متباينة من المنظمات وأشار العديد منهم إلى أن التفرقة بين المنظمات العامة والخاصة يعد بمثابة تبسيط مجحف يجب على مؤسسى النظريات تلاشيه ؛ ذلك أن هذه التفرقة تمثل خطورة فكرية ، وقد أوضح بعض الكتاب ضمناً أو أكدوا صراحة أن أفكارهم تنطبق على المنظمات العامة والخاصة وباقى أنواع المنظمات .

فيشير (Weber) إلى أن التحليل الذى قدمه عن النموذج المثالى للبيروقراطية ينطبق على كل من الهيئات الحكومية وشركات الأعمال الخاصة . كما طبق (Taylor) ما وضعه من مبادئ الإدارة العلمية على الترسانة الحكومية وبعض المنظمات العامة الأخرى .

ووضع (Simon) جانباً كبيراً من أعماله فى إطار ضمنى يشير لإمكانية تطبيقه على جميع أنواع المنظمات . ففى أعماله المبكرة شارك فى أحد المؤلفات الرائدة فى الإدارة العامة، والذى شمل مناقشة مستفيضة عن النسيج السياسى للمنظمات العامة ، كما ناقش أيضا أن أوجه التشابه بين المنظمات العامة والخاصة تفوق كثيراً أوجه الاختلاف ، وركز فى أعمال أخرى على التحليلات العامة للمنظمات ، وبذلك يكون قد أوضح ضمناً أن أفكاره وآراؤه تنطبق على جميع أنواع المنظمات ، حتى فى أعماله الحديثة يؤكد على أن المنظمات الخاصة والعامة وغير الهادفة للربح تستوى فى

الأبعاد الرئيسية ، وعلى هذا لا يولى المفكر الرائد فى نظرية التنظيم نوع من الأهمية للتمييز المنظمات العامة والخاصة . وحتى النظرية الظرفية التى تركز على الاختلافات بين المنظمات وبعضها البعض ، تسقط أى اعتبار لتمييز المنظمات العامة ، ويؤكد (Thompson) على مقولة أن أوجه التشابه تفوق بكثير أوجه الاختلاف بين المنظمات العامة والخاصة .

ويدعم هذا الاتجاه نتائج العديد من الدراسات الإمبيريقية التى تناولت المتغيرات التنظيميه مثل حجم المنظمة ، المهمة ، والتكنولوجيا ، فقد أظهرت أن تلك المتغيرات لها أثر على المنظمات أكثر من كونها عامة أو خاصة .

وناقشت دراسات أخرى العديد من المنظمات لتطوير تصنيفات وأنماط المنظمات أثبتت أن الفصل بين المنظمات العامة والخاصة ليس له دور كبير ، وأن تصنيف المنظمات إلى مجموعات متماثلة فى الخصائص تضم منظمات عامة وخاصة جنباً إلى جنب فى إطار المجموعة الواحدة وأن مهام المنظمة ووظائفها له أثر أكبر فى خصائصها من كونها عامة أو خاصة . كما أوضحت دراسات أخرى أن القيادة والتحفيز والرضاء الوظيفى هى عوامل مؤثره فى تحفيز العاملين وتحسين مناخ العمل بصرف النظر عن طبيعة المنظمة . وخلصت هذه الدراسات وغيرها إلى أن التمييز بين المنظمات العامة والخاصة ليس كافيا لوضع تصنيف عام للمنظمات .

الفصل الثانى
المدرسة الكلاسيكية

شهد الاقتصاد الغربى فىالقرن التاسع عشر توسعاً هائلاً على أثر النمو الصناعى والتطور التكنولوجى المطرد وما صاحبه من قيام المشروعات الضخمة واستخدام الآلات المتطورة واتساع الأسواق الداخلية والخارجية ، وواكب ذلك فلسفة اقتصادية واجتماعية وسياسية تقوم على الحرية الاقتصادية من ناحية ، ونظام الحكم المطلق من ناحية أخرى . وفى هذا الاطار الاقتصادى/الاجتماعى/السياسى ، برز تساؤل أساسى يدور حول الشكل التنظيمى الملائم لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمع الصناعى فى إطار نمو المنظمات الكبيرة والمعقدة . وفى محاولات الإجابة على هذا التساؤل كانت هناك إسهامات عديدة من جانب الدارسين والممارسين على حد سواء . فكانت إسهامات عالم الاجتماع الألمانى ماكس فيبر الذى ينظر إليه على أنه المؤسس الأول لنظرية التنظيم بكتاباته عن البيروقراطية وخاصة تحليلاته على المستوى الجزئى ، بالإضافة إلى إسهامات الممارسين من أمثال فريدريك تايلور ، وهنرى فايول ، وموني ورايلى ، وجوليك وإرويك وغيرهم . وتشكل هذه الإسهامات مايعرف بالمدرسة الكلاسيكية والتى تعد بمثابة الأصول الأولى لعلم التنظيم ، ونميز فيها بين نظريات ثلاث هى : نظرية البيروقراطية ، نظرية الإدارة العلمية ، نظرية التقسيمات الإدارية .

أولاً : نظرية البيروقراطية

تتكون كلمة بيروقراطية (Bureaucracy) من مقطعين هما (Bureau) بمعنى مكتب ، (Cracy) بمعنى قوة ، ومن ثم فإن الكلمة فى معناها اللغوى تعنى قوة المكتب . أما فى معناها الاصطلاحى فإنها تشير إلى التنظيم الذى يقوم على السلطة الرسمية وتقسيم العمل وظيفياً وتسلسل الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين . وبهذا المعنى فإن مفهوم البيروقراطية لايقتصر فقط على الأجهزة الحكومية ، ولكنه يمتد إلى قطاع الأعمال والاتحادات وكافة أشكال المنظمات . وقد تناول الكثير من المفكرين ظاهرة البيروقراطية بالبحث والتحليل فىأواخر القرن التاسع عشر من منظور كلى حيث تركزت كتاباتهم على مستوى المجتمع ، ومن أشهر هؤلاء الكتاب موسكا (Mosca) ، ميشلز (Michels) ، ماركس (Marx) .

وإلى جانب دراساته المتعمقة للبيروقراطية على المستوى الكلى ، فإن عالم الاجتماع الألمانى ماكس فيبر (Max Weber) كان أول من اهتم بدراسة تلك الظاهرة على المستوى الجزئى ، أى على مستوى المنظمة . وقد استندت تحليلات فيبر للمنظمات ، على تصوره لمفاهيم القوة والشرعية والسلطة داخل المجتمع ، فيرى أن القوة هى قدرة شخص ما فى فرض سيطرته على سلوك الآخرين ، وتشير الشرعية إلى اعتقاد بعض الناس بأحقيتهم فى إصدار الأوامر للبعض الآخر باعتبارهم تابعين لهم مع اعتراف هؤلاء التابعين بهذا الحق وأن من واجبهم طاعة الأوامر الصادرة إليهم ، أما السلطة فهى ممارسة القوة التى تستند إلى الشرعية . غير أن ممارسة السلطة على أعداد كبيرة من البشر تستلزم وجود أداة قادرة على تنفيذ الأوامر وتحقيق الصلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، هذه الأداة هى بمثابة

النظام الإدارى المنبثق عن تلك السلطة . وبناءً على هذا التصور ميز فيبر بين ثلاثة أنماط للسلطة وفقاً لمصدر شرعيتها وشكل النظام الإدارى المنبثق عنها ، هذه الأنماط الثلاثة هى :

١. السلطة التقليدية (Traditional Authority) ، وتستمد شرعيتها من الاعتقاد فى قوة العادات والتقاليد والأعراف الموروثة ، وشرعية المكانة التى يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة لتلك السلطة . ويعتمد هذا النمط على أداة إدارية قوامها إما الانتماء القرابى وشغل المناصب عن طريق الوراثة كما هو الحال فى النظام القبلى وإما الولاء الشخصى المطلق كما هو الحال فى النظام الاقطاعى .

٢. السلطة الملهمة (Charismatic Authority) ، التى تقوم على الولاء لقائد يتمتع بخاصية فذة تعطيه حق السيطرة سواء بسبب بطولات قام بها ، أو بسبب نظام جديد ابتدعه ، أو بسبب مايعبر عنه من مثل وقيم ، أو غير ذلك من الأسباب التى تجعل الناس يعتقدون فى شخصه ويمتثلون لأوامره . ويعتمد نمط السلطة الملهمة على عدد قليل من الأشخاص المقربين للقائد كأداة إدارية يقومون بدور الوسيط بين القائد والأتباع .

٣. السلطة القانونية (Legal Authority) ، وتستند إلى حكم القانون وفيها يستمد القائد شرعية ممارسته للسلطة من مكانته الرسمية ومدى التزامه بالنظم والقواعد المقررة . ويرى فيبر أن نمط السلطة القانونية يعتمد على أداة إدارية حديثة هى البيروقراطية (Bureaucracy) ، مشيراً إلى أن ظهورها جاء مصاحباً لظهور الدولة الحديثة التى قامت على أنقاض النظام الإقطاعى وإن

كان لايقتصر على أجهزة الدولة ، بل يمتد ليشمل كافة أشكال المنظمات الأخرى ، استجابة لظروف تاريخية صاحبت الثورة الصناعية ونمو النظام الرأسمالى ، إلى جانب تفوقها الفنى إذا ما قورنت بغيرها من الأدوات الادارية الأخرى .

وبناءً على تحليلات فيبر لأنماط السلطة وأدواتها الإدارية واعتقاده أن الشكل البيروقراطى هو أكثرها معقولية وكفاءة ، واستناداً إلى دراساته للعديد من المنظمات الدينية والعسكرية ومنظمات الأعمال الكبرى ، خلص إلى صياغة نموذج للتنظيم البيروقراطى يعرف فى أدبيات التنظيم باسم النموذج المثالى (Ideal Type) ، يقوم على ضرورة توافر مجموعة من الخصائص أهمها :

١. تقسيم العمل (Division of Labor) ، أى توزيع الأنشطة التى تقوم بها المنظمة باعتبارها واجبات رسمية ، فمن شأن التقسيم الواضح والقاطع للعمل أن يجعل من الممكن استخدام المتخصصين فى الوظائف المناسبة لهم ، بما يتيح الاستفادة الكاملة من مزايا التخصص الذى تفرضه طبيعة التطور فى المجتمع الصناعى الحديث . ويقضى هذا المبدأ أيضاً بتوزيع السلطات اللازمة لإصدار الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال على المشرفين وألا يتدخل أى منهم فى أعمال غيره من المشرفين ، على أن يتم ذلك وفق قواعد رسمية واضحة وألا يتم استعمالها إلا فى الحدود المنصوص عليها .

٢. تدرج السلطة (Hierarchy of Authority) ، بمعنى انتظام الوظائف فى شكل بناء هرمى يعبر عن التسلسل الرئاسى للمستويات المختلفة . ويعنى ذلك أن تكون الوظائف بالمستوى

الإدارى الأدنى خاضعة لرقابة وإشراف الوظائف بالمستوى الإدارى الأعلى بحيث يكون كل موظف فى الهرم الإدارى مسئولاً أمام رئيسه فيما يتصل بالقرارات التى يتخذها والأعمال التى يقوم بها الموظفون الخاضعين لرئاسته المباشرة ويعنى ذلك أنه ينبغى منح الموظف السلطة الكافية لممارسة عمله والاضطلاع بمهام وظيفته بما فى ذلك حقه فى إصدار التعليمات والتوجيهات للموظفين التابعين له . وينبغى على هؤلاء التابعين الالتزام بالطاعة وتنفيذ التعليمات طالما كانت مرتبطة بالعمل وحدود نطاق الوظيفة . على أنه من الناحية الأخرى ، يجب أن يلتزم الرئيس بممارسة سلطاته فى نطاق الاختصاصات الرسمية المحددة وأى تجاوز عن ذلك يكون من قبيل الممارسة غير المشروعة للسلطة وهو مايقتضى مساءلة هذا الرئيس . ويرى فيبر أنه مع تطور النمط البيروقراطى ونموه فإن التنظيم بكامله سيندمج فى إطار سلطة أحادية (Monocratic) ينصاع لها كافة المستويات التنظيمية .

٣. اللوائح والإجراءات (Rules and Procedures) ، وهو مايقتضى وضع نظام مستقر نسبياً من القواعد والإجراءات واللوائح العامة المجردة . والهدف الأساسى من ذلك هو ضمان وحدة الأداء الوظيفى داخل المنظمة بكاملها ، بما يضمن تحقيق الاستقرار فى العمل والتنسيق بين جوانبه المختلفة بصرف النظر عن التغيرات التى تطرأ على الأفراد والعاملين داخل المنظمة كما أنها تحمى شاغلى الوظائف وتضمن المساواة فى المعاملة بين الجميع ، إلى جانب زيادة

القدرة الفنية للموظفين واتقانهم لعملهم نظراً للممارسات المتكررة واستخدام نفس اللوائح واتباع نفس الاجراءات .

٤. التسجيل (Recording) ، بمعنى أن تتم عمليات الاتصال وتبادل المعلومات داخل المنظمة بشكل مكتوب ، وكذلك توثيق كافة الأعمال والأنشطة الخاصة بالمنظمة والاحتفاظ بالوثائق والمستندات حيث يتكون من مجموعها كياناً مستقلاً، يطلق عليه فيبر اسم المكتب (Bureau) أى المنظمة كشخص معنوى منفصلاً عن ذاتية الموظفين الذين يعملون بها وعن أنشطتهم الخاصة . ويترتب على ذلك ضرورة الفصل بين النشاط الخاص للموظف ، وبين النشاط الخاص بعمله ، حتى أنه ينبغى على صاحب العمل ذاته أن يفصل بين رأس مال المنظمة وبين ممتلكاته الأخرى .

٥. النظر إلى الوظيفة كمهنة (Career) ، وهو مايقتضى أن يتم شغل الوظائف عن طريق التعيين وليس الانتخاب بناءاً على توافر المؤهلات اللازمة والخبرة الفنية المناسبة لكل وظيفة طبقاً لقواعد أو معايير فنية ، وأن يتلقى الموظف التدريب الكافى الذى يمكنه من أداء مهام العمل بالطرق المحددة له كما يتدرج فى سلم الوظائف وفقاً للأقدمية أو الإنجاز أو كليهما ، وأن يحظى بالاحترام والتقدير الكافى بناءً على المكانة الوظيفية التى يشغلها ، وأن يتقاضى أجراً محدداً ومعاشا ثابتا عند التقاعد ، وأن يتوافر له نوع من الحماية ضد إجراءات الفصل التعسفى نظراً لأن الوظيفة هى العمل الذى يرتبط به طوال حياته . وفى المقابل ، فإنه من الضرورى أن يكون

ولاء الموظف لوظيفته ، وأن يضع مصلحة العمل فوق أى اعتبار وإن تعارض ذلك مع مصلحته .

٦. الطابع غير الشخصى (Impersonality) ، بما يعنى التمسك بالموضوعية والطابع الرسمى فى علاقات الموظفين ببعضهم البعض وبعملاء المنظمة. إذ يرى فيبر أنه من أجل أن يتمكن الموظف من اتخاذ قرارات تتسم بالرشد والمعقولية ، فلابد أن يتجنب العلاقات الشخصية والعاطفية سواء مع المرؤوسين أو مع عملاء المنظمة ، وهو مايعنى التخلص من المحسوبية والمحاباة لأنها تقوم على أسس غير موضوعية .

ويرى ماكس فيبر أن السبب الحاسم وراء تميز التنظيم البيروقراطى هو كونه متمتعاً بالتفوق الفنى الخالص (Purely Technical Superiority) أكثر من أى شكل آخر من أشكال التنظيم ؛ ذلك أنه يشبه الآلة الحديثة ، بينما لاتعدو الأشكال الأخرى أكثر من كونها وسائل انتاج يدوية . ويشير إلى أنه يحقق الكثير من المزايا مثل : الدقة فى الأداء ، الوضوح فى القواعد والاجراءات ، السرعة فى الانجاز ، الاستمرارية فى أداء المنظمة لأنشطتها ، الوحدة فى مصدر الأوامر ومعايير التنفيذ ، تقليل الاحتكاك والنزاع بين الأفراد ، خفض التكلفة استناداً إلى مزايا التخصص وتقسيم العمل ، توثيق البيانات والمعلومات .

وعلى الرغم من أن ماكس فيبر (Max Weber) قدم نظرياته فى ألمانيا فى أوائل القرن العشرين ، إلا أن كتاباته لم تكن معروفة فى البلدان الأخرى إلا عندما تمت ترجمة كتابه (Essays in Sociology) إلى اللغة الانجليزية عام ١٩٤٦ بواسطة جيرث وميلز (Gerth & Mills) . غير أن نشر ترجمة بارسونز (Talcott Parsons) لكتاب ماكس فيبر (The Theory of Social

Economic Organizations) عام ١٩٤٧ هى التى لفتت الانتباه لنظرية فيبر عن البيروقراطية .

وقام عدد من الباحثين بدراسة العديد من المنظمات فى محاولة لاختبار محتوى النموذج البيروقراطى . وخلصت بعض الدراسات إلى أنه ليس هناك شكل واحد للبيروقراطية ، بل هناك أشكال متعددة يمكن التمييز بينها استناداً إلى طبيعة المهام التى تضطلع بها ، فنجد أن المنظمات التى تقوم بأنشطة فنية معقدة تميل إلى أن تعكس خصائص المنظمات المهنية ، بينما تعكس المنظمات التى تقوم بأنشطة روتينية خصائص المنظمات الكتابية ، وطبقاً لمعايير النموذج المثالى لماكس فيبر ، فإن المنظمات المهنية تؤكد بصورة قوية على الجدارة الفنية كأساس للتعيين والترقى وإنهاء الخدمة . وعلى الجانب الآخر ، تؤكد المنظمات الكتابية على تدرج السلطة والقواعد والإجراءات .

وكما يؤثر تشعب المهام والتعقيد الفنى على شكل البيروقراطية ، فإن حجم المنظمة يؤثر هو الآخر فى الشكل ، ففى دراسة قام بها باف وزملاؤه (D. S. Pugh) لعينة من المنظمات البريطانية ، فى إطار مايعرف بدراسات آستون (The Aston Studies) ببرمنجهام ، أمكن التمييز بين سبعة أشكال للبيروقراطية إستناداً إلى ثلاثة أبعاد أولها الرقابة وما إذا كان يتم ممارستها على أساس شخصى ، أم أنها تتم استناداً إلى إجراءات إدارية . أما البعد الثانى فهو درجة هيكلة الأعمال والأنشطة التى تضطلع بها المنظمة ، وبعبارة أخرى درجة التخصص وتنميط العمل ومستويات الهيكل التنظيمى وغير ذلك . ويتمثل البعد الثالث فى درجة تركيز السلطة ، بمعنى ما إذا هناك مركز واحد لصنع القرار أم أن هناك مراكز متعددة . وهذه الأشكال السبعة كما يوضحها الشكل رقم (١/٢) هى :

١. البيروقراطية الكاملة (Full Bureaucracy) ، ويتصف هذا النوع بقدر عال من الرسمية وتركيز السلطة والرقابة . وتعتبر المصالح والإدارات الحكومية أمثلة نمطية له .

٢. البيروقراطية الكاملة الناشئة (Nascent Bureaucracy) ، وهو يشبه النوع السابق غير أن خصائصه لم تكتمل ، أى أنه بيروقراطية كاملة فى مرحلة التكوين .

٣. بيروقراطية تدفق العمل (Workflow Bureaucracy) ، وتقوم على الإنتاج النمطى الضخم وتتسم بقدر أكبر من برمجة العمل والرقابة المكثفة مقارنة بالبيروقراطية الكاملة ، إلا أنها تختلف عنها فى مدى تركيز السلطة حيث تتمتع بدرجة أعلى من اللامركزية ، وتمثل مصانع السيارات نموذجاً لهذا النوع .

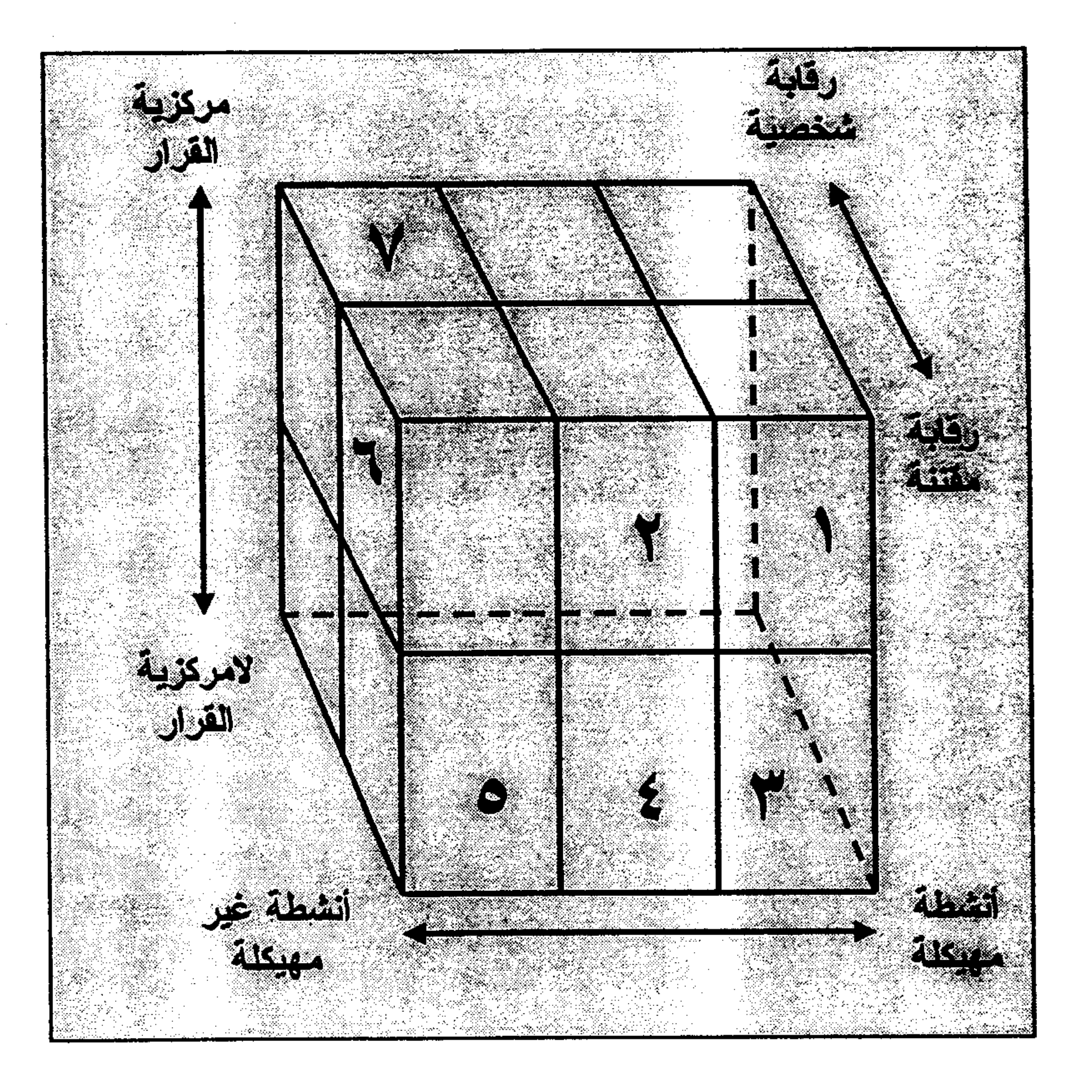
٤. بيروقراطية تدفق العمل الناشئة (Nascent Workflow Bureaucracy) ، ويشبه هذا النوع بيروقراطية تدفق العمل إلى حد كبير وإن كان يختلف عنه من حيث الدرجة والحجم ، والمثال على ذلك مصانع الأغذية .

٥. بيروقراطية ماقبل تدفق العمل (Pre-Workflow Bureaucracy) ويتميز هذا الشكل بقدر أقل من الهيكلة ، وقدر أقل من تركيز السلطة ، ودرجة أقل من الرسمية ، إلا أنه يتشابه مع النوعين السابقين من حيث اللامركزية فى صنع القرار ونظم الرقابة الموضوعية . والمثال على ذلك مصنع صغير .

٦. البيرقراطية المهيكلة ضمنياً (Implicity Structured Bureaucracy) ، وهى المنظمات التى تتصف بانخفاض هيكلة

أنشطتها ، ونظام مبسط للرقابة ، ومركزية صنع القرار . ومثل هذا النوع من المنظمات يكون فى حقيقة الأمر منظمات صغيرة الحجم مملوكة لأسرة واحدة .

٧. البيروقراطية الشخصية (Personal Bureaucracy) ، وهذا النوع يشبه إلى حد كبير النوع السابق ، غير أنه يكون مملوكاً لشخص واحد ، ويتصف بقدر كبير من المركزية فى صنع القرار والاعتماد على نظام شخصى للرقابة إلى جانب كون أنشطتها غير مهيكلة .



شكل رقم (١/٢) – الأشكال السبعة للبيروقراطية

وقد تعرضت البيروقراطية طبقاً للنموذج الفيبرى ، لكثير من النقد من قبل علماء الاجتماع ، وعلماء علم النفس الاجتماعى ، وعلماء التنظيم . ويمكن تلخيص هذه الانتقادات على النحو التالى:

١. أشار روبرت ميرتون (Robert Merton) إلى أن الدقة التى يتصف بها العاملون فى التنظيمات البيروقراطية نتيجة الزامهم باتباع قواعد رسمية عامة وثابتة من شأنه أن يؤدى إلى الجمود ويضعف قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وأن تصبح تلك القواعد هدفاً فى حد ذاتها وليست مجرد وسائل لتحقيق أهداف المنظمة الأمر الذى سيقود حتماً إلى عدم الفاعلية التنظيمية .

٢. أوضح فيليب سلزنيك (Philip Selznick) ، أن نمو المنظمة وتعقد أنشطتها يفرض على المستويات الادارية الأعلى ، اللجوء إلى تفويض السلطة إلى الوحدات الفرعية . غير أن تفويض السلطة هذا من شأنه أن يحدث آثاراً سلبية تتمثل فى تركيز اهتمامات الوحدات الفرعية على أهداف خاصة بها مما ينجم عنه تعارض بين الأهداف الفرعية على حساب الأهداف العامة للمنظمة بكاملها .

٣. أكد ألفن جولدنر (Alvin Gouldner) أن من شأن الأخذ بالتخصص الدقيق للعمل فى إطار قواعد جامدة ، أن يلتزم العاملون بالحد الأدنى المطلوب للإنجاز وما يستتبع ذلك من فقدان الفرد لقدرته على المبادرة والابتكار .

٤. يرى جيمس ثومبسون (James Thompson) ، أن النموذج البيروقراطى يقوم على افتراضات غير صحيحة بتجاهله للدور الذى تلعبه البيئة ومدى تأثيرها على أداء المنظمة .

٥. يؤكد وارن بينس (Warren Bennis) أن البيروقراطية مفرطة فى الآلية ، وأنها فشلت فى أن تمد المديرين بالوسائل التى تعاونهم على التعامل مع البيئة التى تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار ، كما يشير إلى العديد من مساوئ النموذج البيروقراطى ومن بينها :

- أنه غير إنسانى بتجاهله للحاجات الانسانية .
- لاينسجم مع تطور الشخصية الناضجة .
- لايأخذ بعين الاعتبار التنظيم غير الرسمى .
- يعوق الابداع والابتكار .
- غير فعال فى البيئة المتغيرة .

ثانياً : نظرية الإدارة العلمية

شهد الاقتصاد الأمريكى توسعاً هائلاً فىبداية القرن العشرين ، على أثر النمو الصناعى والتطور التكنولوجى المطرد وما صاحبه من قيام المشروعات الضخمة واستخدام الآلات المتطورة ، واتساع الأسواق الداخلية والخارجية . ونتج عن ذلك الاهتمام بزيادة الإنتاج ، ومحاولة الوصول إلى أساليب من شأنها الحصول على أقصى إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة . إلا أن هذا المطلب من قبل رجال الأعمال كان يلقى معارضة من جانب النقابات التى كانت تطالب بالمزيد من الأجور والمزايا المادية للعمال .

وقد أثار ذلك اهتمام فريدريك تايلور (F. Taylor) الذى كان يعمل مهندساً بإحدى شركات الصلب محاولاً التصدى لهذه المشكلة . ولاحظ أن كثيراً من العمال ينتجون أقل من مقدرتهم الحقيقية على الانتاج بكثير ، وأنهم بطبيعتهم يميلون إلى التكاسل انطلاقاً من اعتقادهم بأنه إذا زاد الانتاج فإن الاسعار ستنخفض مما يترتب عليه إجبارهم على تحقيق معدلات إنتاج أعلى لتحقيق أرباح لأصحاب الأعمال أو تخفيض عدد العمال لتلافى الخسارة ، وبعبارة أخرى فإن زيادة الانتاج لن تعود بأى فائدة على العمال ، بل على العكس من ذلك ستعود عليهم حتماً بالضرر . فانطلق من فرضية مؤداها أنه ليس ثمة تعارض بين دافع زيادة الانتاج وتحقيق الربح لأصحاب الأعمال من ناحية ، وبين مايطالب به العمال من زيادة فى الأجور والمزايا المادية من الناحية الأخرى ، وأن تحقيق التوازن بين هذين العنصرين هو المعيار الذى يمكن الأخذ به للحكم على كفاءة الادارة .

وانطلاقاً من هذه الفرضية قام تايلور بتجارب هامة بدأت بتجربة حول نقل خامات الحديد والفحم من المخازن إلى أفران الصلب ، ولاحظ أنه لم

يحدد أى من المشرفين أو المهندسين أى نوع من أنواع المجاريف الذى يجب استخدامه فى العمل ، كما لاحظ أيضاً وجود تباين بين العمال فى معدلات الانتاج اليومية ، فالبعض يتميز بمعدل انتاج مرتفع ، بينما ينخفض هذا المعدل بشكل ملحوظ لدى البعض الآخر . فقام بانتقاء بعض العمال الأكفاء من بين الذين يقومون بنقل خام الحديد من المخازن إلى أفران الصلب ، وتولى تدريبهم على الخطوات السليمة للعمل والتى يجب عليه اتباعها ابتداءً من طريقة رفع خام الحديد وحمله فى الوعاء المعد لذلك حتى يصل إلى أفران صهر الحديد ، مع تحفيزهم على بذل أقصى جهد لديهم برفع أجرهم . وطلب منهم استخدام عدة أنواع من المجاريف ذات أوزان وأحجام مختلفة ، وتبين له أنه كلما نقصت سعة الجاروف مقارنة بما كان يتم استخدامه كلما زادت انتاجية العامل حتى يصل إلى حد معين تتجه بعده إنتاجية العامل إلى التناقص . وأسفرت هذه التجربة عن زيادة كبيرة فى إنتاجية العامل التى ارتفعت من نقله ١٢,٥ طن إلى ٤٧,٥ طن فى اليوم ، أى أن معدل زيادة الانتاجية بلغ ٢٨٠ % . وقام تايلور بتجربة أخرى فى مجال نقل مواد البناء أسفرت عن زيادة معدل الانتاج بنسبة ٨٠%، وزيادة دخل العامل بنسبة ٦٤ % ، وانخفاض التكلفة بنسبة ٥٤ % .

واستناداً إلى نتائج تلك التجارب ، خلص تايلور إلى أنه من الضرورى الاعتماد على الأسلوب العلمى فى إدارة المنظمة ، وليس على أساس قواعد تقديرية (Rules-of-thumb) أساسها الخبرة التقليدية والرأى الشخصى ؛ إذ أنه توجد طرق مختلفة لأداء أى عمل من الأعمال ، إلا أنه عن طريق البحث والدراسة يمكن أن نتوصل إلى طريقة واحدة مثلى (One Best Way) ، كما أنه من الضرورى تهيئة الظروف الفيزيقية المناسبة للعمل ، وربط الأجر بالإنتاج باعتبار أن زيادة الأجر هى الحافز الأساسى

إن لم يكن الوحيد لزيادة إنتاجية العامل ، وأن يخطط عمل كل عامل تخطيطاً كاملاً بواسطة الادارة على أن يتسلم العامل تعليمات مكتوبة ومفصلة عن العمل المطلوب منه يومياً . وضمن تايلور أفكاره عن الادارة فى كتاب يحمل عنوان (The Principles of Scientific Management) ، صدر عام ١٩١١ وحدد فيه أربعة أسس ترتكز عليها نظريته ، وهذه الأسس هى :

١. الطاقة (Capacity) ، ويقصد بها الخصائص الرئيسية للعامل والتى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تصميم الآلات ، فالآلة التى يتطلب تشغيلها خمسة أيدى على سبيل المثال لايمكن أن يخصص لها عامل واحد ، كما أن مفهوم الطاقة يرتبط بفكرة اقتصاد الحركة (Motion Ecocomy) طالما أننا نستخدم الحركات الضرورية والطاقة اللازمة .

٢. السرعة (Speed) ، ويقصد بها خاصية سرعة جسم الإنسان عند أداء العمل وهو مايرتبط بوحدة الزمن اللازمة لكل عملية إنتاجية ، وذلك لتحديد المعايير الزمنية المناسبة للأعمال بحيث يمكن بعد ذلك تحديد الأنشطة وفقاً لجدول زمنى .

٣. التحمل (Durability) ، ويقصد به مدى قدرة الكائن البشرى على الاستمرار فى أداء العمل ، أى الإجهاد العضلى والذى يتأثر بعاملين هما وقت العمل ، فترات الراحة .

٤. التكلفة (Cost) ، وتعنى العلاقة بين الانتاج والأجر ، فطالما أن الأجور تحددت على أساس قياس الوقت اللازم لأداء العمل ، فإنه من الضرورى أن يحصل العامل على الدخل الذى يتناسب مع الجهد المبذول .

واستناداً إلى تلك الأسس الأربعة ، حدد تايلور خمسة مبادئ للإدارة العلمية هى :

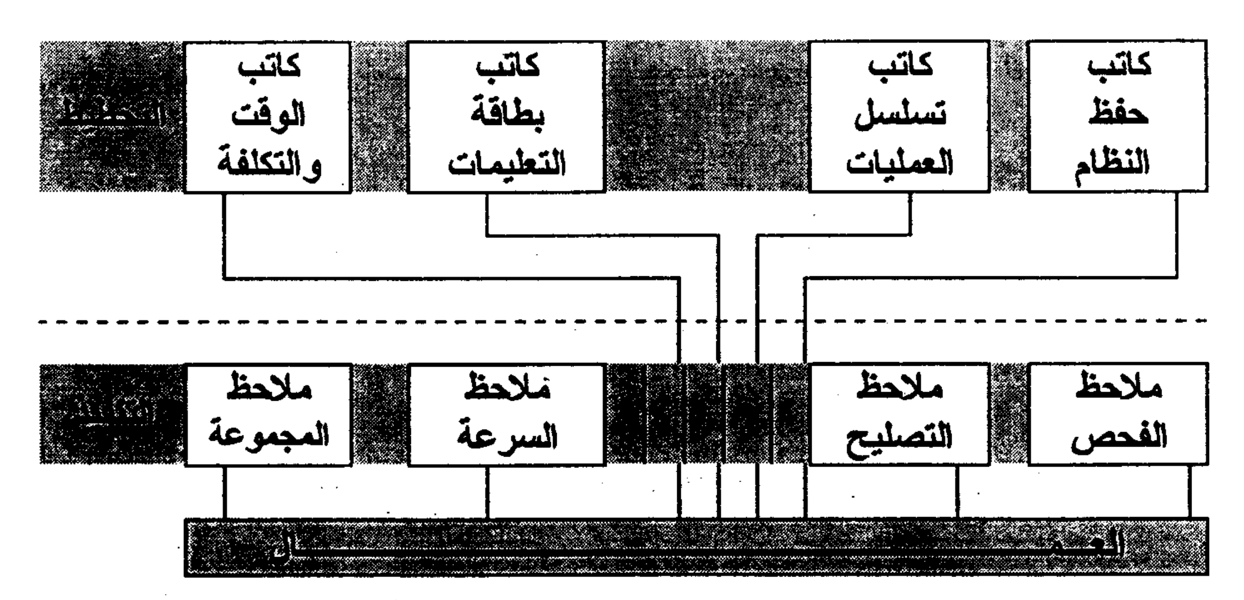
١. التخصص والتنميط (Specialization and Standardization) ، وذلك بتجزئة كل عملية إلى عناصرها الأساسية وتفادى الأنشطة غير اللازمة أوغير المطلوبة للعمل .

٢. وحدة الأمر (Unity of Command) ، وهو ضرورة لازمة لمبدأ التخصص حتى يمكن التنسيق بين عناصر العمل وأجزائه المختلفة .

٣. دراسات الوقت والحركة (Time and Motion Studies) ، للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة (One Best Way) للعمل وذلك بملاحظة حركات العامل والوقت الذى يستغرقه فى أداء عمله وتبسيط هذه الحركات وتقليل الوقت إلى الحد الأدنى .

٤. الاختيار العلمى (Scientifically Selected) للعمال والحاقهم بالأعمال التى تتناسب وقدراتهم البدنية والذهنية ، ثم تدريبهم على الطريقة المثلى لأداء العمل التى أمكن التوصل إليها عن طريق الدراسة والتحليل .

٥. تقسيم المسئولية (Division of Responsibility) بين الإدارة والعمال ، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهمة التنفيذ . ويتمثل أسلوب تايلور فى تقسيم المسئولية فى ضرورة وجود ثمانية مشرفين على العمال لكل منهم دور وظيفى محدد ، كما يتضح من الشكل رقم (٢/٢) .



شكل رقم (٢/٢) – تقسيم المسئولية بين التخطيط والتنفيذ طبقاً لمفهوم تايلور

وإلى جانب إسهامات فريدريك تايلور ، قام فرانك جلبرث (Frank Guilberth) ، بتجارب خاصة للبحث عن الطريقة الوحيدة المثلى للعمل من خلال التركيز على دراسة الحركة (Motion Study) . وقد بدأ جلبرث حياته العملية كعامل بناء فى مدينة بوسطن الأمريكية ، وبينما كان يتعلم حرفة بناء الطوب لاحظ أن العمال يقومون بحركات كثيرة تختلف من عامل لآخر ، فقام بالاشتراك مع زوجته المتخصصة فى علم النفس ، بدراسة حركات العمال وكيفية استخدام الأدوات والمعدات مستعينين فى ذلك بآلة تصوير سينمائى وساعة دقيقة لمعرفة الوقت الذى تستغرقه كل حركة . واستطاعا تسجيل خط سير العمليات المستخدمة فى موقع العمل وتحليل الحركات الأساسية التى يتضمنها كل نشاط واختصارها من ثمانية عشر حركة إلى خمس حركات فقط . وأمكن من خلال ذلك زيادة عدد القوالب التى يتسنى لرجل واحد بنائها فى الساعة من ١٧٥ إلى ٣٥٠ قالب ، أى أن معدل الإنتاجية ارتفع بنسبة ١٠٠ % .

وامتدت التجارب لتشمل أنواع أخرى من العمل كالنجارة وبعض العمليات التى تدخل فى الصناعة وخط التجميع (Assembly Line) والأعمال الروتينية النمطية كما اهتم جلبرث وزوجته كذلك بدراسة الأسباب التى تؤدى إلى إجهاد العامل ، وإلى توفير الظروف المناسبة للعمل ، وتوصلا إلى أنه يمكن التقليل من تعب العامل بتحديد أوقات للراحة وتزويده بالمعدات المناسبة وغيرها من العوامل المتعلقة بالعمل .

وخلص جلبرث إلى أنه من خلال دراسة الحركة يمكن تقسيم العمل إلى عناصره الرئيسية ، وبتحليل علاقة تلك العناصر بعضها ببعض يمكن التوصل إلى أفضل الطرق للقيام بالعمل فى أقصر وقت ممكن وبأقل مايمكن من الجهد .

وسار المهندس الأمريكى هنرى جانت (Henry Gantt) على نفس النهج الذى سار عليه تايلور وجلبرث بتبنى إحلال الأساليب العلمية فى الإدارة محل الخبرة المتوارثة والقواعد التقديرية ، مؤكداً على ضرورة أن يدرس المدير العمليات المركبة وتفتيتها إلى مكوناتها البسيطة ثم إعادة التركيب مرة أخرى لتلك العمليات بشكل يحقق أعلى قدر من الكفاءة . وفى سبيل تحقيق ذلك ابتكر جانت عدداً من الخرائط التى تساعد المديرين على إحكام الرقابة أثناء تنفيذ الخطط المقررة والتى تعتبر أدوات أساسية من أدوات التخطيط والرقابة؛ إذ تظهر العلاقة بين مايجب أن يتحقق وماتحقق فعلاً خلال فترة زمنية محددة . ومن أهم هذه الخرائط : خريطة سجل الآلة التى توضح كمية العمل الذى تؤديه والوقت الضائع دون استخدام . وخريطة سجل العامل التى توضح الوقت الذى يستغرقه العامل ومقدار الإنتاج الذى يحققه خلال ذلك الوقت ، وخريطة التصميم التى توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات .

ومن أهم الخرائط التى صممها جانت ، خريطة تقدم العمل ، وهى عبارة عن لوحات تستخدم لتوضيح العلاقة بين الأداء والوقت لتسهيل وضع جدولة زمنية لكل الأنشطة المطلوب إنجازها فى إطار تسلسلها الزمنى .

وقد لاقت مبادئ الإدارة العلمية كما قدمها تايلور وأتباعه ، معارضة شديدة من قبل العمال ورجال الأعمال على حد سواء . فقد عارضت نقابات العمال أفكار تايلور على أساس أن الأخذ بها يقلل من أهمية العامل وخبرته وإلغاء شخصيته وذاتيته وجعله يعمل كالآلة ، بالإضافة إلى أن ما اقترحه من ربط الأجر بالإنتاج ونظم الحوافز من شأنه إثارة الحقد والكراهية بين العمال . وعلى الجانب الآخر عارض رجال الأعمال تلك الأفكار انطلاقاً من أنها تعطى للعمال حقوقاً جديدة ، إلى جانب كونها تخالف ما اعتادوا عليه من تقاليد ثابتة فى إدارة أعمالهم .

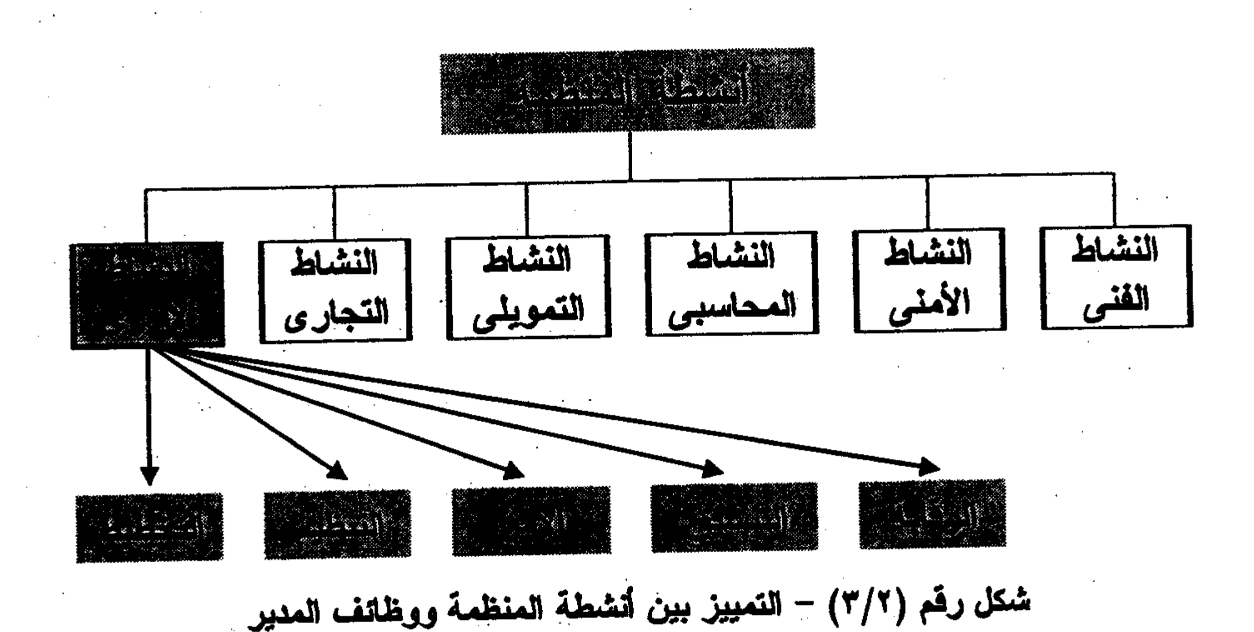
ثالثاً : نظرية التقسيمات الإدارية

فى الوقت الذى كان يركز فيه تايلور ورواد حركة الإدارة العلمية على إدارة الإنتاج على مستوى الورشة ، كان الفرنسى هنرى فايول (Henri Fayol) ، الذى كان يعمل مديراً فى حقل الإدارة الصناعية ، يركز اهتمامه على العملية الإدارية بالمنظمة ككل محاولاً استنباط مبادئ عامة للإدارة . وقد قام فايول بإجراء العديد من الدراسات والبحوث خلال الفترة بين عامى ١٩٠٠ ، ١٩١٤ وألقى النتائج التى توصل إليها على هيئة محاضرات ، ثم أصدرها فى كتاب نشر فى عام ١٩١٦ تحت عنوان (General and Industrial Management) ، ضمنه خلاصة خبرته فى مجال الإدارة ، وقد تمت ترجمة الكتاب إلى الإنجليزية فى عام ١٩٢٩، بينما لم ينشر فى أمريكا إلا فى عام ١٩٤٩ . وتضمن هذا الكتاب أفكار فايول التى توصل إليها على أساس تجريبى يقوم على الملاحظة والمشاهدة واستنباط المبادئ وتطبيقها ثم تعديلها استناداً إلى ماتسفر عنه من نتائج .

ومن أهم ما توصل إليه هنرى فايول هو التمييز بين أنشطة المنظمة وبين وظائف المدير على النحو الذى يوضحه الشكل رقم (٣/٢) . ونتبين منه أنه صنف أوجه نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة هى : **النشاط الفنى** ويختص بالانتاج والتصنيع ، **النشاط التجارى** ويختص بالبيع والشراء ، **النشاط التمويلى** ويختص بتدبير الأموال واستخدامها بأفضل الطرق ، **النشاط المحاسبى** ويختص بإعداد الحسابات والميزانية ، النشاط الأمنى ويختص بحماية الممتلكات والأفراد ، **النشاط الادارى** وحدده بخمس وظائف يقوم بها المدير ، وهذه الوظائف هى : التخطيط (Planning) ،

التنظيم (Organizing) ، الأمر (Command) ، التنسيق (Coordination) ، الرقابة (Control) .

وأكد فايول على أن النشاط الإدارى هو أهم الأنشطة بالنسبة لأى منظمة أياً كانت طبيعتها نظراً لخطورة الدور الذى يقوم به المدير وأثره البالغ على باقى الأنشطة ، وذلك على عكس الاعتقاد الذى كان سائداً آنذاك من أن أنشطة المنظمة الأخرى هى الأقوى أثراً لما تسهم به بشكل مباشر فى عملية الإنتاج .



شكل رقم (٣/٢) – التمييز بين أنشطة المنظمة ووظائف المدير

وإلى جانب التمييز بين وظائف المنظمة ووظائف المدير ، توصل فايول إلى أربعة عشر مبدأً يمكن تلخيصها على النحو التالى :

١. تقسيم العمل (Division of Work) ، وينتج عن التخصص ، ومن شأن الأخذ به تحقيق أعلى قدر من الكفاءة فى العمل .

٢. وحدة الأمر (Unity of Command) ، ويتمثل فى أن يكون للمرؤوس رئيس واحد فقط يتلقى منه التعليمات والأوامر .

٣. التسلسل الرئاسى (Scalar Chain) ، أى تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يحتفظ كل مدير بقدر من السلطات تمكنه من الإشراف وتنفيذ الأعمال الموكولة إليه ، على أن يخضع بدوره لسلطة المستوى الأعلى وأن تحتفظ الإدارة العليا بالقدر الأكبر من السلطات .

٤. السلطة والمسئولية (Authority and Responsibility) ، بمعنى التوازن بين مايمنح للمدير من سلطات وما يقع على عاتقه من مسئوليات .

٥. الانضباط (Discipline) ، ويشير إلى ضرورة توفر الطاعة والاحترام الواجب من المرؤوس نحو رئيسه ، وكذلك احترام اتفاقيات العمل ، وعدم توقيع العقوبات إلا طبقاً للوائح والنظم المعمول بها .

٦. وحدة التوجيه (Unity of Direction) ، بمعنى أن تكون هناك خطة عامة على مستوى المنظمة تنسق أوجه النشاط المختلفة .

٧. تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة (Subordination of Individual Interest to the General Interest) ، بمعنى أن مصلحة العاملين الشخصية لايجب أن تتعارض مع مصالح المنظمة ككل . وفى حالة التعارض يتم التضحية بالمصالح الشخصية لصالح المنظمة التى ينبغى أن تكون لها الأولوية .

٨. التعويض (Remuneration) ، أى أن يحصل العامل على المكافآت والحوافز والمزايا المادية الأخرى التى تعوض الجهد الذى يقوم به وفق نظام منطقى يراعى صالح العامل وصالح المنظمة .

٩. المركزية (Centralization) ، أى تركيز السلطة فى المستوى الأعلى للتنظيم حتى يتم ربط أجزاء المنظمة كوحدة واحدة .

١٠.الترتيب (Order) ، بمعنى وضع الموارد المتاحة لدى المنظمة وفق نظام يسمح بالاستفادة الكاملة منها فى تحقيق أهداف المنظمة وهو مايعنى وضع الشئ فى محله ووضع الشخص فى مكانه المناسب .

١١.الإنصاف (Equity) ، أى أن تسود المنظمة روح المساواة والعدالة بين جميع العاملين فى إطار القواعد والنظم واللوائح المعمول بها .

١٢.إستقرار دوران العمالة (Stability of Tenure of Personnel) ، ذلك أن نجاح المنظمة يعتمد على توافر العمالة المدربة المتأقلمة مع ظروف المنظمة ، ومن ثم فإن التغيير المستمر للعاملين يعنى تعيين آخرين جدد وتدريبهم الأمر الذى يعنى زيادة النفقات وفقدان العاملين لعنصر الأمان الوظيفى .

١٣.المبادرة (Initiative) ، أى إتاحة الفرصة أمام العاملين كى يأخذوا بزمام المبادرة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد .

١٤.روح الجماعة (Sprit de Corps) ، وهو مايشير إلى أن تأخذ الإدارة العليا بالمنظمة على عاتقها تشجيع التوافق والانسجام بين العاملين وتقوية المشاعر الطيبة بينهم .

وقد أقر فايول أن المبادئ الأربعة عشر التى توصل إليها لاتشمل كل مبادئ الادارة ، بل تقتصر على تلك التى اختبرها بنفسه وثبتت له صلاحيتها . وفضلاً عن ذلك ، فإنه يعترف بأن هذه المبادئ لاتتصف بالثبات والجمود ، ومن ثم فلاينبغى تطبيقها كماهى ، بل يجب تطويرها وتعديلها وفقاً لطبيعة المنظمة والظروف التى تحيط بتطبيقها .

وفى أوائل الثلاثينيات اشترك اثنان من رجال الأعمال الأمريكيين هما جيمس مونى ، آلن رايلى (J. Mooney & A. Rieley) ، فى إصدار كتاب ظهر بعد ذلك فى طبعة منقحة عام ١٩٤٧ حاملاً إسم جيمس مونى وحده تحت عنوان (The Principles of Organization) . وقد اهتم الباحثان بوضع إطار منطقى للتنظيم من واقع التنظيمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية واستناداً إلى المبادئ التى أرساها هنرى فايول ، وأكدا على ضرورة الأخذ بمبادئ أربعة هى :

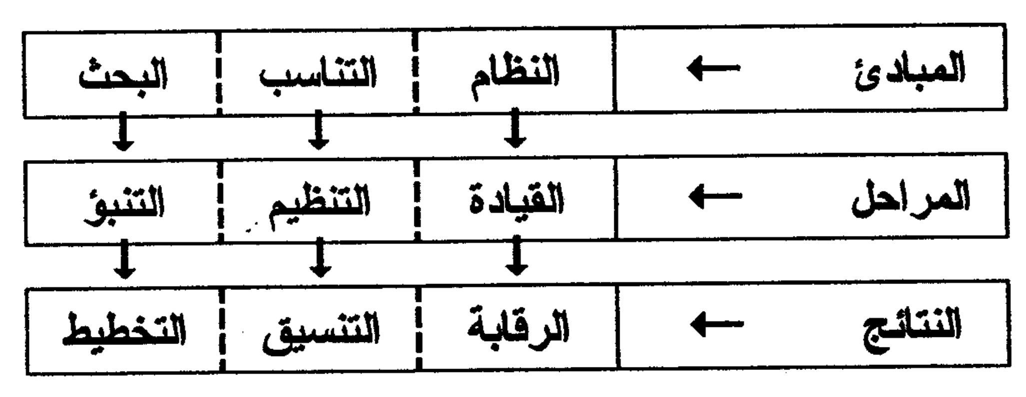
١. مبدأ التنسيق (Coordination Principle) ، ويعنى تحقيق الوحدة والتكامل بين الأنشطة والعمليات فى التنظيم . وينطوى هذا المبدأ على الحاجة إلى وجود السلطة داخل المنظمة .
٢. مبدأ التسلسل الرئاسى (Scalar Principle) ، ويؤكد على التدرج الهرمى للسلطة داخل المنظمة أى أنه يشير إلى تقسيم السلطة رأسياً بين المستويات التنظيمية المختلفة .

٣. المبدأ الوظيفى (Functional Principle) ، ويشير إلى تقسيم العمل فى وحدات إدارية على أساس التخصص . ويوضح الباحثان الفرق بين مبدأ التسلسل الرئاسى والمبدأ الوظيفى مشيرين إلى أن المبدأ الأول يوضحه الفرق بين العميد والعقيد فى الجيش حيث أنه فرق فى التسلسل الرئاسى ، أما الفرق بين ضابط فى المشاة وآخر فى المدفعية فهو فرق وظيفى لأنه توجد اختلافات واضحة فى طبيعة العمل الذى يقوم به الضابطين .

٤. مبدأ المشورة (Staff Principle) ، ويعنى التأكيد على أهمية الأنشطة الاستشارية التى تقوم على تقديم النصح والإرشاد ومن ثم فهى تعتمد على الرأى بعكس الأنشطة التنفيذية التى تعتمد على السلطة .

وقام الانجليزى ليندال إرويك (Lyndal Urwick) بتطوير مبادئ فايول وضمن ذلك كتاباً نشر فى عام ١٩٤٢ تحت عنوان عناصر الإدارة (The Elements of Administration) ، ، أوضح فيه أن مختلف مبادئ الإدارة التى استخلصها فايول وغيره من بلدان مختلفة مع تباين خبراتهم وعدم معرفتهم بعضهم بعضا تقبل للترتيب بصورة منطقية . وفى سعيه لاستخلاص نظرية عامة فى الإدارة ، اقترح فكرة المربعات المنطقية كأسلوب للربط بين عناصر الإدارة ، والتى يوضحها الشكل رقم (٥/٢) . وحدد إرويك هذه العناصر بتسعة أساسية هى : البحث ، التنبؤ ، التخطيط ، التناسب ، التنظيم ، التنسيق ، النظام ، القيادة ، الرقابة . وقسم هذه العناصر التسعة إلى ثلاث مجموعات تقود كل مجموعة إلى التى تليها . فالمجموعة الأولى هى المبادئ الأساسية وتضم البحث والتناسب والنظام . أما

المجموعة الثانية فهى مراحل عمل وتشمل التنبؤ والتنظيم والقيادة . والمجموعة الثالثة هى النتائج المترتبة على مراحل العمل وتتضمن التخطيط والتنسيق والرقابة . واستناداً إلى ذلك فإن التنبؤ يقوم على البحث ونتيجته التخطيط ، كما أن التنظيم يقوم على التناسب ويؤدى إلى التنسيق ، أما القيادة فتعتمد على النظام وتظهر نتيجتها فى الرقابة .



شكل رقم (٢/٥) – نموذج إرويك للمربعات المنطقية

وقام ليندال إيرويك (L. Urwick) ولوثر جوليك (L. Gulick) بمراجعة مجموعة أبحاث علمية ظهرت فى كتاب بعنوان عام ١٩٣٧ (Papers on the Science of Administration) تضمنت عدداً من المبادئ التى تمزج بين أفكار فايول والخبرة العملية فى مجال الصناعة والتنظيم الحكومى ، وأهم هذه المبادئ :

١. الهيكل التنظيمى ، وتتم إقامته طبقاً لمعايير أهمها : أهداف المنظمة ، الأنشطة والعمليات التى يتم القيام بها ، الموارد البشرية وغيرها من الموارد ، المكان الذى تتم فيه ممارسة الأعمال ، التخصص وتقسيم العمل ، وتمثل الخريطة التنظيمية أداة لمتابعة العملية الادارية داخل المنظمة .

٢. وحدة الأمر والتوجيه ؛ ذلك أن تعدد جهات الإشراف وإصدار الأوامر من شأنها إحداث الارتباك وعدم الوضوح فضلاً عن الصراعات والنزاعات داخل المنظمة مما يؤثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم .

٣. التخطيط كوظيفة إدارية هامة ، حيث يمكن للإدارة العليا من خلاله أن تضع تصوراً لما يجب أن تكون عليه المنظمة فى المدى الطويل ضماناً لبقائها واستمراريتها .

٤. التوازن بين السلطة والمسئولية ؛ ذلك أنه من الضرورى أن يتمتع الأشخاص المسئولين عن إنجاز أعمال ما بالسلطات الكافية التى تمكنهم من القيام بتلك الأعمال ، ويتأتى ذلك من خلال تفويض السلطة التى يجب أن تنساب عبر التسلسل الهرمى من أعلى إلى أسفل طبقاً لنوعية الأنشطة وحجم الأعمال التى يضطلع بها كل مستوى داخل المنظمة ، على أن تحتفظ الادارة العليا بمهمة تحديد الأهداف ووضع السياسات والالتزام بها من قبل باقى العاملين .

٥. نطاق الاشراف الضيق ؛ إذ أن هناك حدوداً لعدد العاملين الذين يمكن للشخص أن يشرف عليهم بشكل فعال وخصوصاً فى حالة اختلاف الأعمال وطبيعة الأنشطة التى يقومون بها ، ومن ثم فإنه من الأفضل أن تتعدد المستويات داخل الهيكل التنظيمى وأن يتخذ الشكل الطولى بما يسمح بأن يكون نطاق الإشراف مناسباً ، وقد حدد إرويك نطاق الإشراف المناسب بين خمسة إلى ستة أشخاص .

٦. التمييز بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية ، على أساس أن مهام التنفيذى تتمثل فى مسئوليته عن نتائج الأعمال بشكل مباشر ، ومن ثم فمن الضرورى أن تفوض له السلطات اللازمة لمباشرة مسئولياته . أما الاستشارى فيقتصر دوره على تقديم النصيحة ولايتحمل المسئولية بصورة مباشرة ، وهو مايعنى عدم حاجته لسلطات لمزاولة مهامه والقيام بوظائفه .

ونخلص من دراستنا لنظرية التقسيمات الإدارية ، إلى أنها تركز على الجانب التنظيمى وتحليل الأنشطة الأساسية للمنظمة بدلاً من تحليل العمل وتحليل الوقت كما فعل رواد نظرية الإدارة العلمية ، أى أنها تجاوزت المستوى الجزئى (Micro) المتعلق بالجوانب الفنية على مستوى الورشة إلى المستوى الكلى (Macro) ، وذلك بتحليل العلاقات على مستوى المنظمة . كما أنها لم تقم على تصور فلسفى محض للبناء التنظيمى وخصائصه وسماته شأن نظرية البيروقراطية .

وإذا كان هنرى فايول ورواد نظرية التقسيمات الادارية قد سعوا لتقديم مبادئ عامة للتنظيم ، إلا أنهم أكدوا على أن تلك المبادئ ليست مطلقة أو صارمة ، فهى مرنة ويمكن تطويعها طبقاً لاحتياجات كل منظمة طبقاً لظروفها الخاصة ، كما أنه يمكن الاستعاضة عن أى منها بمبادئ أخرى جديدة .

رابعاً : المدرسة الكلاسيكية وعلم التنظيم

تنظر المدرسة الكلاسيكية إلى التنظيم باعتباره هيكل نموذجى من نتاج فكر عقلانى ، وأنه يهتم بالهيكل الرسمى القائم على أساس التخصص من ناحية ، والتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة من ناحية أخرى . وينطوى ذلك على العديد من المبادئ ، فعلى أساس التخصص يتم تقسيم الأنشطة إلى وظائف وتجميعها فى وحدات تنظيمية ، والتمييز بين أنشطة التنفيذ وأنشطة المشورة. أما التنسيق فيتضمن تدرج السلطة ، ووحدة الأمر ، ونطاق الإشراف وما قد يقتضيه من تفويض السلطة .

ويرجع الفضل لرواد المدرسة الكلاسيكية ، فى إرساء أصول علم التنظيم باستخلاص مجموعة من المبادئ تعرف الآن بالمبادئ الكلاسيكية للتنظيم . ولايوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين على عدد المبادئ التى خلصت إليها المدرسة الكلاسيكية ، غير أن ثمة اتفاق على أهم تلك المبادئ وهى : تقسيم العمل ، تدرج السلطة ، التنسيق ، نطاق الإشراف ، السلطة والمسئولية .

(١) تقسيم العمل (Division of Labor)

يقصد بتقسيم العمل ، تجزئة النشاط الكلى داخل المنظمة إلى وظائف محددة طبقاً للتخصص . وقد أوضح آدم سميث (Adam Smith) فى كتابه الشهير (Wealth of Nations) الذى صدر فى عام ١٧٧٦ ، الأهمية البالغة للتخصص ، حيث يتم تقسيم العمل وتجزئته إلى عناصره الأولية التى لاتقبل التجزئة ، ويتخصص كل فرد فى عنصر من العناصر بما يتيح اتقانه والنبوغ فيه . وضرب سميث مثالاً علىذلك بتقسيم العمل فى مصنع

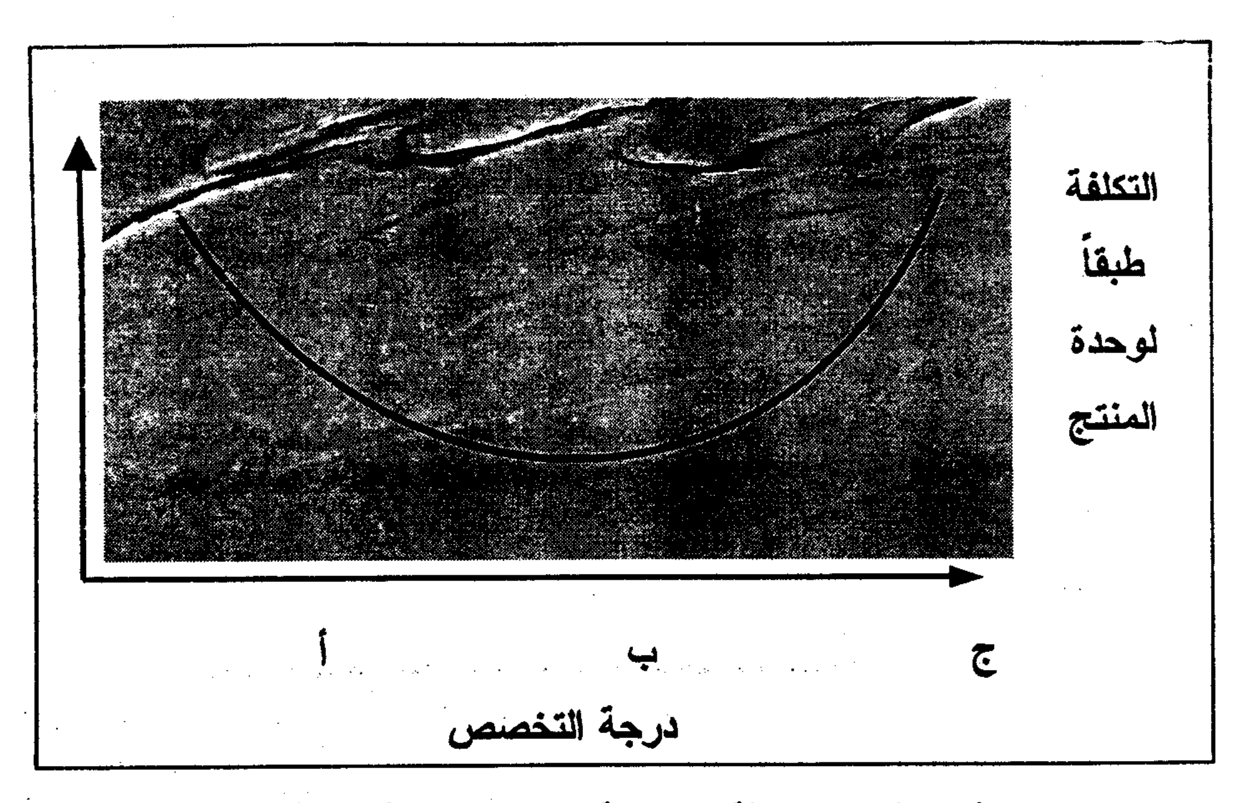
للدبابيس ، حيث يقوم أحد العمال بسحب السلك وآخر بعدله وثالث بتقطيعه ورابع بسنه وجعله مدبباً من طرفه وخامس بتثبيته فى الرأس ، وصناع الرأس ذاتها تحتاج إلى عمليتين أو ثلاث عمليات ، أى أن صناعة الدبوس تنقسم إلى ثمانى عمليات مختلفة .

وتسعى المنظمات إلى الاستفادة من مزايا التخصص بسبب أن قدرات الأفراد وطاقاتهم محدودة . فقد يستطيع شخص واحد أن يشيد قنطرة صغيرة على مجرى مائى ضيق ، ولكنه لن يتمكن بالقطع من إقامة كوبرى بمفرده على النيل مثلاً . ولايرجع ذلك إلى القدرات الجسمانية المحدودة فقط ، ولكن أيضاً لنقص المعرفة الفنية لديه التى تمكنه من القيام بكافة الأنشطة اللازمة لإقامة الكوبرى .

وفى واقع الأمر فإن القدرة على تجزئة أنشطة المنظمة إلى أجزاء أصغر (State of Segmentation) تقوم على أساس التخصص ، هو الميزة الأساسية لعملية التنظيم ، غير أن التساؤل هنا يكون حول المدى الذى تصل إليه عملية التجزئة هذه . وكما سبق أن أوضحنا ، فقد نادى تايلور ورواد نظرية الإدارة العلمية بضرورة تقسيم العمل إلى أجزاء دقيقة للغاية تسمح بإمكانية تنميطه والبحث عن الطريقة الوحيدة المثلى لأدائه ، لأن من شأن ذلك أن يتمكن العامل من إنجاز العمل بأعلى قدر من الكفاءة ، كما يتيح إمكانية إحلال شخص محل آخر وتدريبه بسرعة على أداء مهمة محددة وبقليل من التكلفة .

غير أن الإمعان فى التخصص حتى درجة معينة قد لا يكون مجدياً من الناحية الاقتصادية ، فقد أوضحت بعض الدراسات أن ثمة علاقة بين درجة التخصص وتكلفة الوحدة المنتجة تتخذ شكل المنحنى الموضح بالشكل رقم (٦/٢) ، والذى نتبين منه أن تكلفة وحدة المنتج تنخفض مع زيادة درجة

التخصص حتى تصل إلى أدنى مَستوى عند النقطة (ب) ، ثم تعاود الارتفاع مع زيادة درجة التخصص .



شكل رقم (٦/٢) – العلاقة بين درجة التخصص وتكلفة الوحدة المنتجة

وتخلف درجة التخصص من منظمة لأخرى ، بل ومن وحدة إلى أخرى داخل المنظمة الواحدة طبقاً لطبيعة النشاط ونوع العمل . ويمكن التمييز بين نوع العمل وطبيعة النشاط استناداً إلى خمسة معايير تؤثر بشكل مباشر فى درجة التخصص ، وتتمثل هذه المعايير فى :

١. سرعة العمل (Work Pace) ، كلما أمكن للفرد التحكم فى السرعة التى يؤدي بها عمله ، كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

٢. تكرارية العمل (Work Repetitiveness) ، كلما كان العمل متكرراً ويتسم بالنمطية ، كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

٣. متطلبات المهارة (Skill Requirments) ، كلما كان العمل فى حاجة إلى مهارة مرتفعة ، كلما كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

٤. مواصفات الأساليب (Methods Specification) ، كلما كان مجال الاختيار فى أساليب وأدوات العمل متسعاً ، كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

٥. الاهتمام المطلوب (Required Attention) ، كلما كان العمل يحتاج إلى اهتمام ذهنى أكبر، كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

ويمكن تلخيص المعايير الخمسة السابقة على النحو الذى يوضحه الجدول التالى :

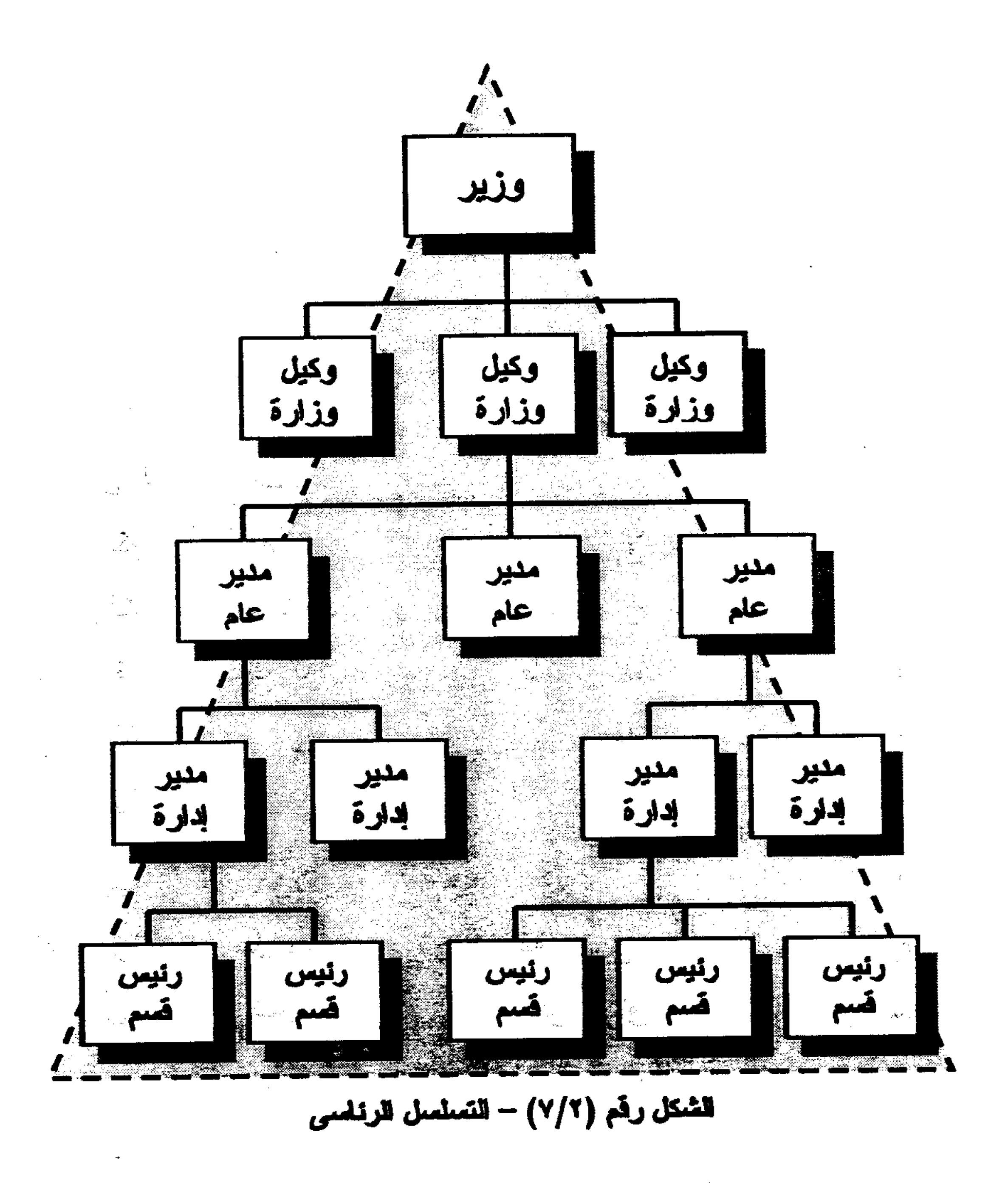
التخصص	
منخفض	مرتفع
١. التحكم فى سرعة أداء العمل ٢. التنوع ٣. متطلبات مرتفعة من المهارة ٤. أساليب عمل متنوعة ٥. مطلوب اهتمام ذهنى	١. عدم التحكم فى سرعة أداء العمل ٢. التكرارية والنمطية ٣. متطلبات منخفضة من المهارة ٤. أساليب عمل محددة ٥. غير مطلوب اهتمام ذهنى

(٢) تدرج السلطة (Hierarchy of Authority)

تجمع الكتابات الكلاسيكية على ضرورة الأخذ بمبدأ تدرج السلطة (Hierarchy of Authority) ، بمعنى انتظام الوظائف فى شكل بناء هرمى يعبر عن التسلسل الرئاسى للمستويات المختلفة .

ويعنى ذلك ، كما يشير ماكس فيبر ، أن تكون الوظائف بالمستوى الإدارى الأدنى خاضعة لرقابة وإشراف الوظائف بالمستوى الإدارى الأعلى بحيث يكون كل موظف فى الهرم الإدارى مسئولاً أمام رئيسه فيما يتصل بالقرارات التى يتخذها والأعمال التى يقوم بها الموظفون الخاضعين لرئاسته المباشرة ويعنى ذلك أنه ينبغى منح الموظف السلطة الكافية لممارسة عمله والاضطلاع بمهام وظيفته بما فى ذلك حقه فى إصدار التعليمات والتوجيهات للموظفين التابعين له .

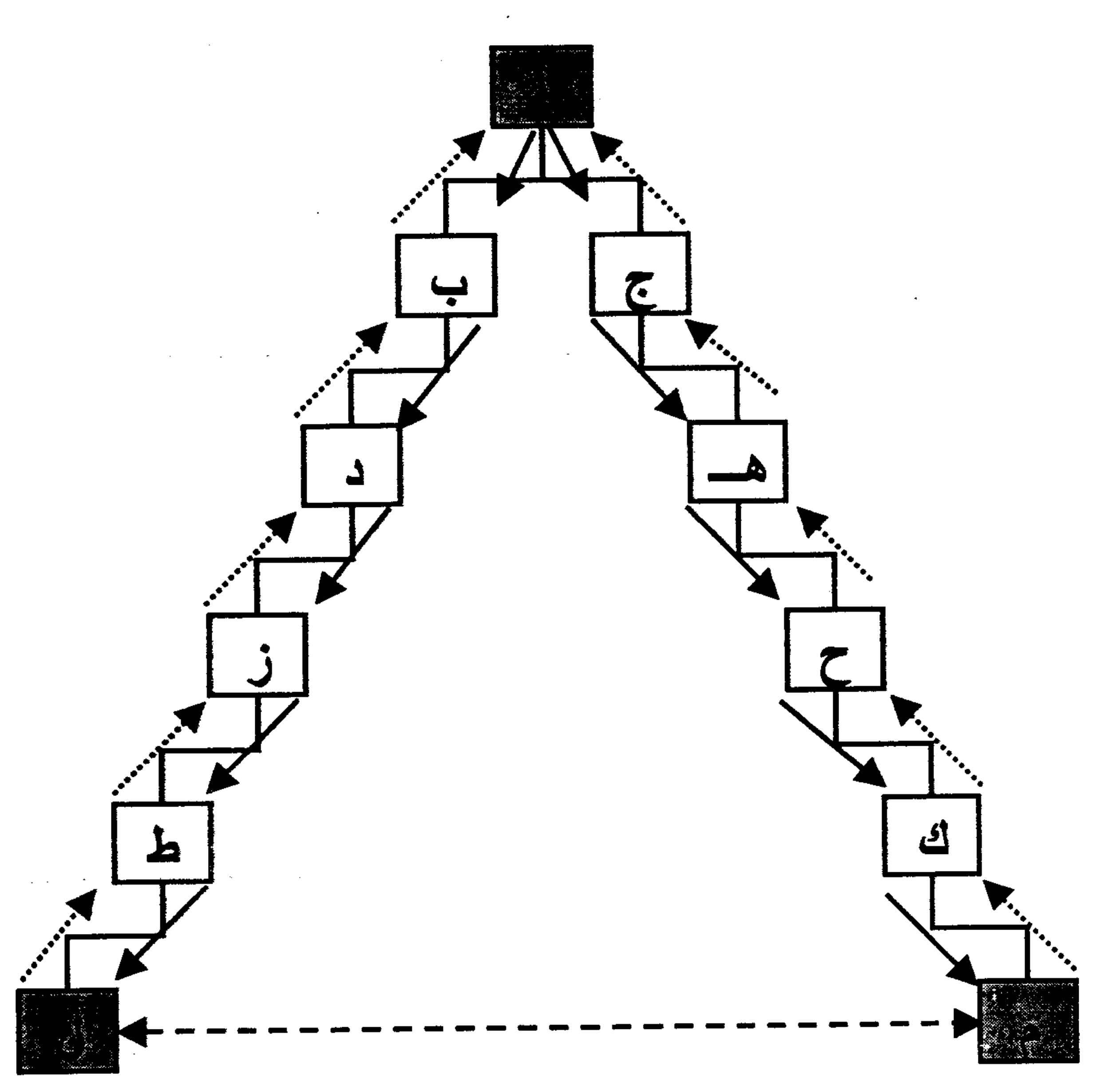
وينبغى على هؤلاء التابعين الالتزام بالطاعة وتنفيذ التعليمات طالما كانت مرتبطة بالعمل وحدود نطاق الوظيفة . على أنه من الناحية الأخرى ، يجب أن يلتزم الرئيس بممارسة سلطاته فى نطاق الاختصاصات الرسمية المحددة وأى تجاوز عن ذلك يكون من قبيل الممارسة غير المشروعة للسلطة وهو ما يقتضى مساءلة هذا الرئيس . ويرى فيبر أن من شأن الأخذ بهذا المبدأ ، أن يندمج التنظيم بكامله فى إطار سلطة أحادية (Monocratic) ينصاع لها كافة المستويات التنظيمية . وأشار تايلور ورواد حركة الإدارة العلمية إلى أن من شأن الأخذ بتدرج السلطة ، الحفاظ على وحدة الأمر (Unity of Command) ، وهو ضرورة لازمة لمبدأ التخصص حتى يمكن التنسيق بين عناصر العمل وأجزائه المختلفة . وطبقاً لهذا المبدأ ، فإن التنظيم يتخذ شكل هرمى يوضحه الشكل رقم (٢/٧) .



الشكل رقم (٢/٧) – التسلسل الرئاسى

وقد عبر فايول عن نفس المعنى تحت مسمى مبدأ التسلسل الرئاسى (Scalar Chain) ، أى تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يحتفظ كل مدير بقدر من السلطات تمكنه من الإشراف وتنفيذ الأعمال الموكولة إليه ، على أن يخضع بدوره لسلطة المستوى الأعلى وأن تحتفظ الإدارة العليا بالقدر الأكبر من السلطات . على الرغم من ذلك ، فقد أشار فايول إلى أنه

يمكن عند الضرورة الأخذ بمفهوم الاتصال الأفقى بين الوحدات المتناظرة فى الهيكل التنظيمى والذى يعرف فى أدبيات التنظيم بقنطرة فايول (Fayol's Bridge) ويوضحه الشكل رقم (٨/٢) .



الشكل رقم (٨/٢) – قنطرة فايول

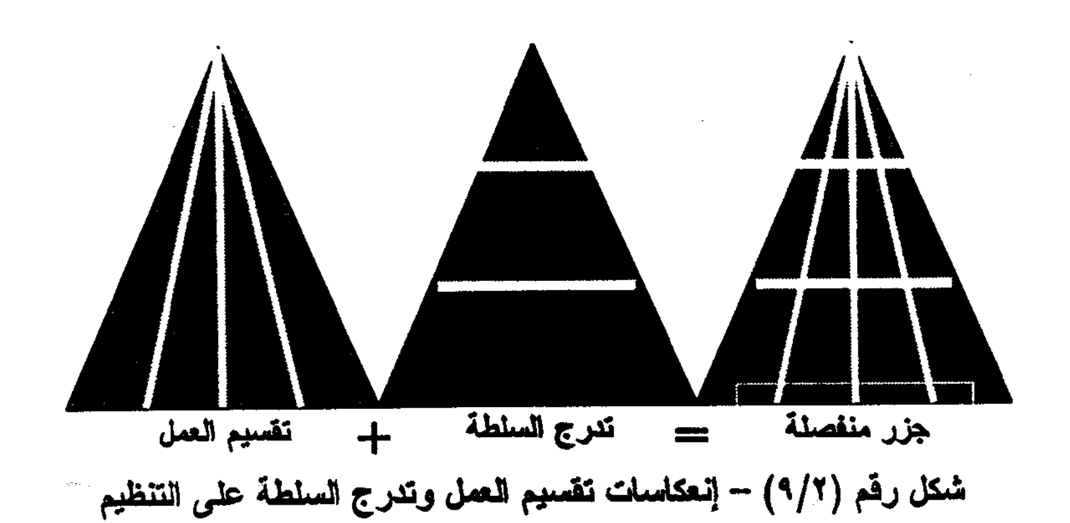
فطبقاً لمبدأ التسلسل الرئاسى ، إذا أراد (ل) أن يحصل على معلومات من (م) الذى يعمل فى إدارة مختلفة فى نفس المستوى التنظيمى ، فعليه أن

يعرض الأمر على (ط) الذى يقوم بدوره بعرض الموضوع على (ز) وهكذا حتى (أ) فى قمة الهرم التنظيمى والذى يتولى إصدار التعليمات إلى (ج) الذى يصدر بدوره التعليمات إلى (هـ) وهكذا حتى تصل التعليمات إلى (م) غير أن (م) لايستطيع أن يسلم المعلومات المطلوبة إلى (ل) مباشرة ، بل عليه أن يسلمها إلى (ك) الذى يسلمها بدوره إلى (ح) وهكذا حتى تصل إلى (أ) فى قمة الهرم وتتخذ طريقها إلى (ل) مروراً بالمستويات التنظيمية التى تعلوه .

وقد أدرك فايول مدى تعقيد عملية الاتصال بهذه الطريقة فأدخل مفهوم الاتصال الأفقى بين (م) و (ل) مباشرة ، مشيراً إلى ضرورة توخى الحذر حتى لا يؤثر ذلك على وحدة المنظمة .

(٥) التنسيق (Coordination)

يترتب على الأخذ بمبدأ تقسيم العمل ومبدأ تدرج السلطة ، أن يتم تقسيم المنظمة رأسياً وأفقياً على النحو الذى يوضحه الشكل رقم (٩/٢) ، والذى تبدو فيه المنظمة كجزر منفصلة عن بعضها البعض .



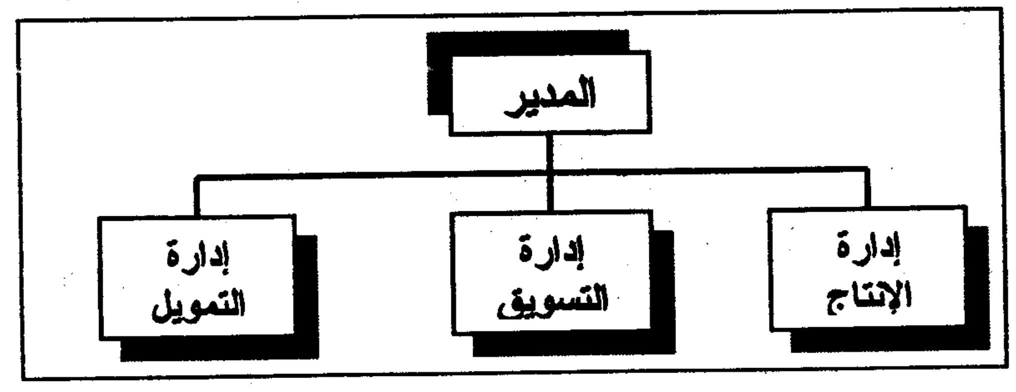
شكل رقم (٩/٢) – إنعكاسات تقسيم العمل وتدرج السلطة على التنظيم

ويتطلب ذلك أن يتم إعادة تجميع الأجزاء التى سبق تحديدها بناءً على مبدأ تقسيم العمل إلى أوجه مختلفة من الأنشطة وترتيبها فى وحدات طبقاً لمستويات السلطة . وتسمى هذه العملية (Departmentalization) ، أى التجميع فى إدارات حتى يمكن تحقيق التنسيق بين كافة أرجاء المنظمة . وهناك عدة اعتبارات لعملية التجميع فى إدارات تختلف أهميتها من منظمة لأخرى طبقاً للظروف الخاصة بكل منظمة . ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلى :

- الاستفادة من التخصص .
- الحصول على التنسيق .
- تسهيل الرقابة .
- خفض التكاليف .

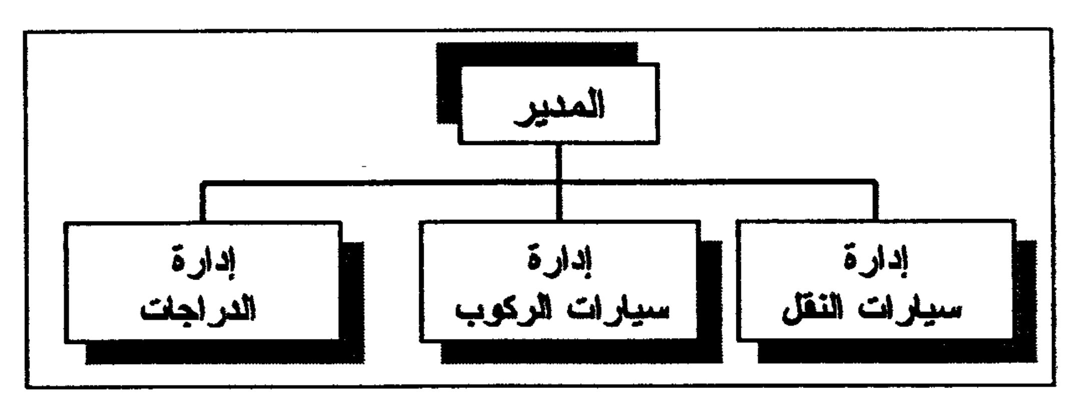
وهناك العديد من الأساليب لتجميع أوجه النشاط فى إدارات يحددها الفكر الكلاسيكى فى أربعة هى :

١. التجميع على أساس الوظيفة ، ويتم بموجبه التجميع على أساس التخصص النوعى ، بمعنى تجميع الأنشطة ذات الطابع النوعى الواحد ضمن مجموعة عمل متخصصة ، كما يوضح ذلك الشكل رقم (٢/١٠) .



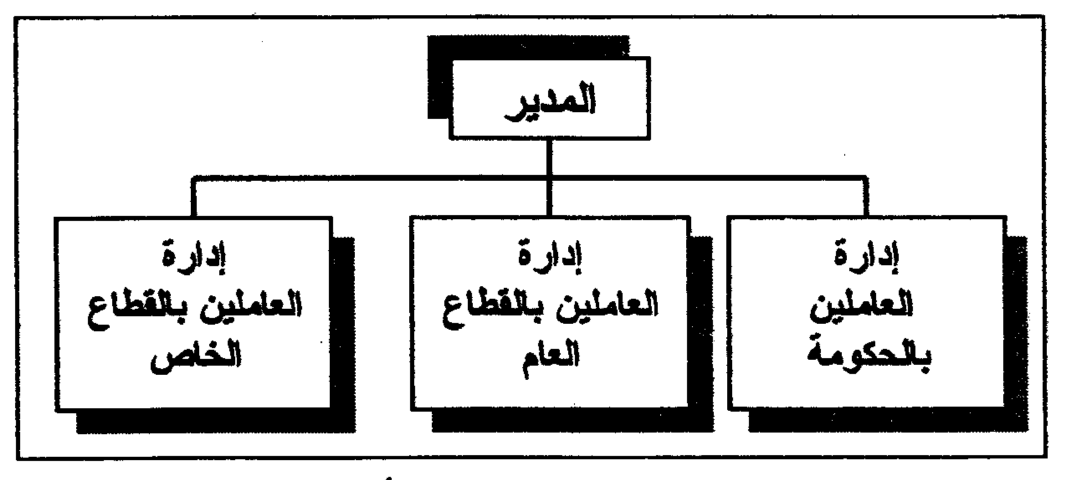
شكل رقم (٢/١٠) – التجميع على أساس الوظيفة

٢. التجميع على أساس المنتج ، ويتم التجميع هنا على أساس نوعية المنتج طبقاً لما تقوم به المنظمة من أنشطة ، سواء كانت هذه الأنشطة انتاج سلع أو خدمات ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٢/١١) .



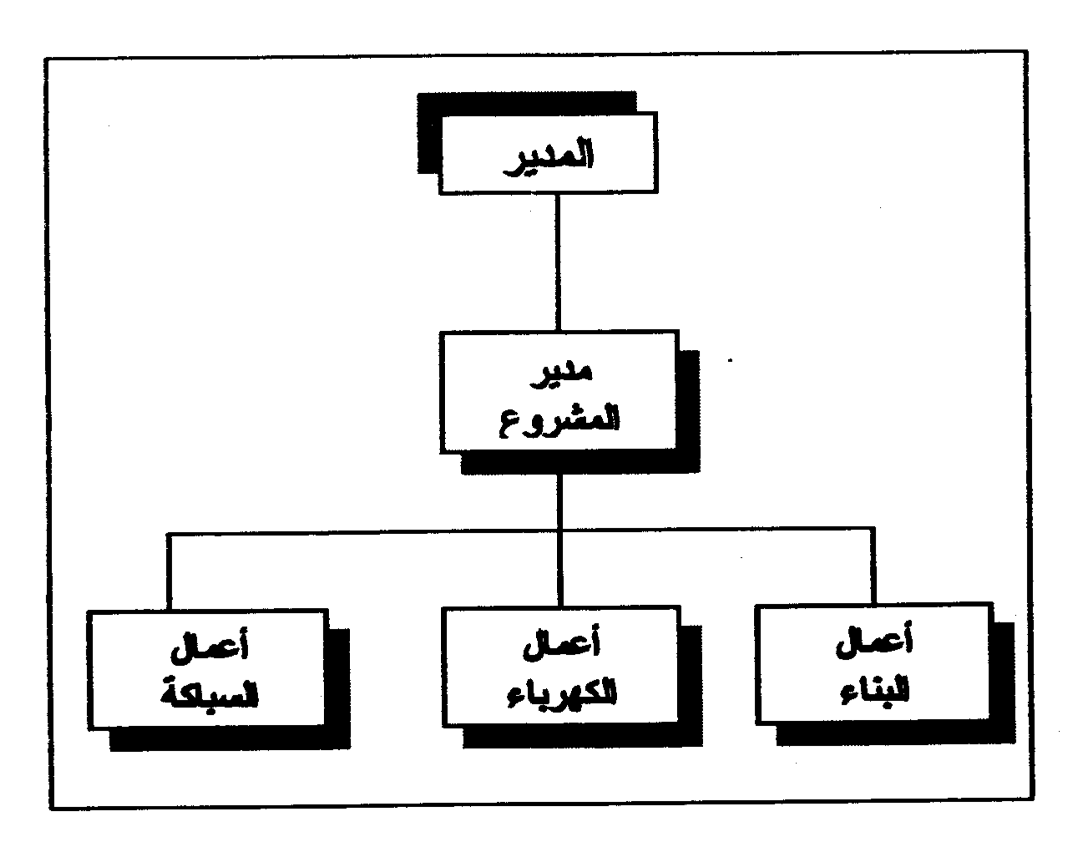
شكل رقم (٢/١١) – التجميع على أساس المنتج

٣. التجميع على أساس العملاء ، فعندما تقوم المنظمة بتقديم خدماتها إلى فئات مختلفة من العملاء فإنه يتم تجميع أنشطتها فى وحدات تنظيمية تختص كل منها بتوجيه اهتمامها إلى فئة بذاتها ، كأن يكون هناك إدارة للتأمينات لموظفى الحكومة ، وأخرى للعاملين بالقطاع العام ، وثالثة للعاملين بالقطاع الخاص ، وهكذا كما يتضح ذلك من الشكل رقم (٢/١٢) .



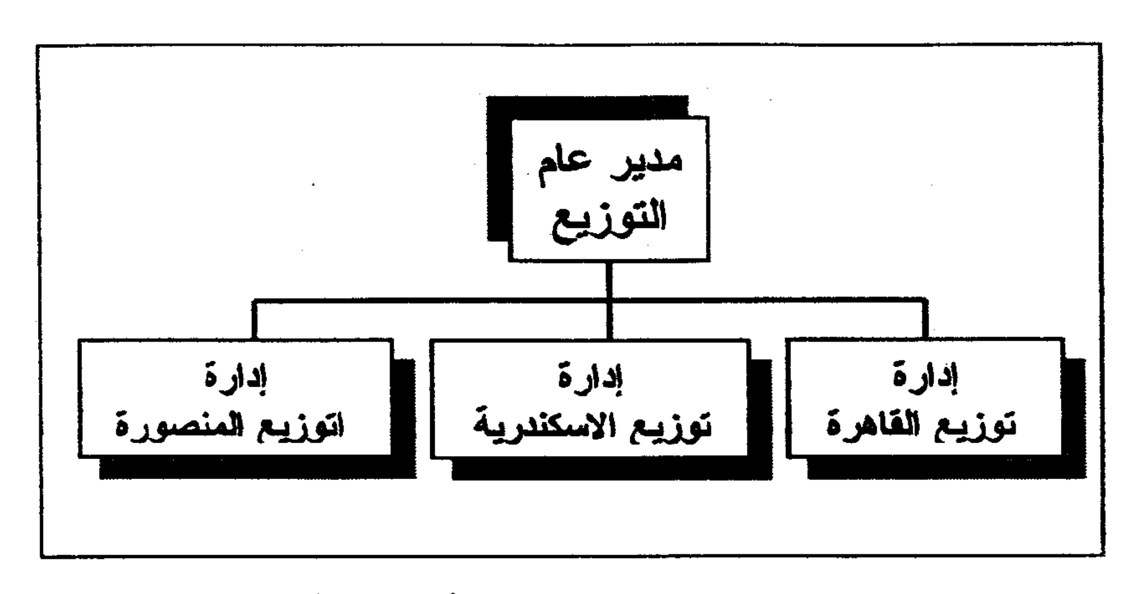
شكل رقم (٢/١٢) – التجميع على أساس العملاء

التجميع على أساس العملية ، ويقوم هذا الأسلوب على أساس تكامل عدد من الأنشطة المتخصصة لتحقيق التكامل اللازم لأداء عمليات معينة ، فعند إقامة عمارة سكنية مثلاً ، فإن الأمر يتطلب ضرورة توافر تخصصات فنية مختلفة للقيام بأعمال البناء والدهان والسباكة والكهرباء وغيرها من العمليات ، كما يتطلب الأمر وجود مهندس مقيم يتولى التنسيق على بين الأنشطة المختلفة والإشراف على عملية التنفيذ . ويوضح الشكل رقم (٢/ ١٣) هذا الأسلوب من أساليب التجميع .



شكل رقم (١٣/٢) – التجميع على أساس العملية

٥. التجميع على أساس جغرافى ، ويكون الجميع هنا على أساس المقع الجغرافى ، كأن يكون هناك إدارة للتوزيع فى القاهرة ولخرى فى الاسكندرية وثالثة فى المنصورة ، وهكذا كما يتضح من الشكل (١٤/٢) .



شكل رقم (١٤/٢) – التجميع على أساس جغرافى

(٢) نطاق الإشراف (Span of Control)

يشير مفهوم نطاق الإشراف إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفعالية . والفكرة الأساسية هنا أن لكل مدير طاقة محدودة للإشراف على المرؤوسين ، فإذا كان عدد المرؤوسين كبيراً ، أى أن نطاق الإشراف واسع ، فإنه يصعب على المدير الإشراف عليهم ومراقبة أنشطتهم والإحاطة بما يقومون به من أعمال . أما إذا كان عدد المرؤوسين صغيراً ، أى أن نطاق الإشراف ضيقاً ، فإن المدير يكون لديه متسع من الوقت ربما يدفعه إلى التدخل المباشر فى أعمال المرؤوسين وإنجاز بعض الأعمال التى يقومون بها مما يؤدى إلى التقليل من إحساسهم بالمسئولية .

ويعتبر تحديد العدد المناسب من العاملين الذى يمثل نطاق الإشراف المناسب من المشكلات التى اختلف بشأنها الكتاب والباحثون . فنجد أن هنرى فايول قد حدد نطاق إشراف المدير على الأعمال الإدارية بستة أفراد ، ونطاق إشراف المشرف على العمال بثلاثين عاملاً . أما ليندال

إرويك فقد أشار إلى أن نطاق الإشراف المناسب يتراوح بين ٥ إلى ١٠ مرؤوسين ، على أن النطاق المناسب هو ٦ أشخاص .

ويرتبط بنطاق الإشراف عدد الاتصالات الرأسية والأفقية داخل المنظمة ، أى بين الرئيس والمرؤوسين وبين هؤلاء المرؤوسين وبعضهم البعض . وربما كانت الدراسة الرياضية التى أجراها مستشار الإدارة الفرنسى جرايكوناس (Graicunas) هى أبعد الدراسات أثراً فى فكر المدرسة الكلاسيكية حول نطاق الإشراف وعلاقته بعدد الاتصالات .

وقد توصل جرايكوناس (Graicunas) إلى أنه فى الوقت الذى يتزايد فيه عدد المرؤوسين حسابياً ، فإن عدد الاتصالات المحتملة بين المدير والمرؤوسين تتزايد هندسياً ، واستخلص المعادلة التالية التى يمكن عن طريقها حساب عدد الاتصالات التنظيمية :

$$ع = ن \left[\frac{٢^{(ن)}}{٢} + ن - ١ \right]$$

حيث تشير (ع) إلى عدد العلاقات بين المدير والمرؤوسين ، وتشير (ن) إلى عدد المرؤوسين . ولو افترضنا أن عدد المرؤوسين (٢) ، وبتطبيق المعادلة السابقة يكون عدد الاتصالات المحتملة بين الرئيس والمرؤوسين (٦) ، وذلك على النحو التالى :

$$ع = ٢ \left[\frac{٢^{(٢)}}{٢} + ٢ - ١ \right]$$

وإذا كان عدد المرؤوسن (٥) تصبح عدد الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين (١٠٠) ، كما يتضح ذلك بتطبيقنا للمعادلة ، كما يوضح ذلك الشكل الجدول التالى :

[illegible]	اتصال مباشر [illegible]	اتصال [illegible]	اتصال مباشر بالأفراد	عدد المرؤوسين
١	–	–	١	١
٦	٢	٢	٢	٢
١٨	٩	٦	٣	٣
٤٤	٢٨	١٢	٤	٤
١٠٠	٧٥	٢٠	٥	٥

وهناك إجماع بين الباحثين على أنه ليس هناك عدداً محدداً يمكن التسليم به كنطاق مناسب للإشراف ، لأن ذلك يتوقف على العديد من العوامل التى يمكن تلخيص أهمها على النحو التالى :

- طبيعة النشاط الذى يقوم به المرؤوسين وما إذا كان نشاط روتينى يتسم بالبساطة والنمطية تحكمه قواعد ومعايير واضحة ، أم أنه نشاط معقد يقوم على الاختلاف والتنوع ويتطلب كثرة الرجوع إلى المدير .
- مدى إمكانيات المدير وقدراته الشخصية وخبراته العملية فى مجال الأنشطة التى يقوم بها المرؤوسين .
- مدى كفاءة المرؤوسين وقدر الصلاحيات التى يتمتعون بها ، الأمر الذى يمكنهم من القيام بأعمالهم دون كثرة الرجوع إلى المدير .
- النطاق الجغرافى للعمل وما إذا كان منتشراً جغرافياً بما لايتيح للمدير الإشراف على عدد كبير ومن ثم يضيق نطاق الإشراف . أم أن العمل يتم فى مكان واحد الأمر الذى يتيح للمدير إمكانية الإشراف على عدد أكبر ومن ثم يتسع نطاق الإشراف .

(٣) السلطة والمسئولية (Authority and Responsibility)

يقصد بالمسئولية (Responsibility) فى السياق التنظيمى ، التزام الفرد بإنجاز الأنشطة المقررة بأفضل قدرة لديه . فعندما يشغل شخص ما وظيفة معينة ، فإنه يلتزم بأداء الأنشطة والمهام والواجبات المقررة طبقاً لطبيعة هذه الوظيفة ، ويتحمل تبعة ما يقوم به من أعمال وما يتخذه من قرارات فى نطاق وظيفته . ولا تقتصر مسئولية شاغل الوظيفة على المسئولية الإدارية فقط بمعنى مسئوليته أمام المستويات الأعلى فى التنظيم ، ولكنها تمتد لتشمل

المسئولية القانونية ، أى التزامه بالقوانين والتشريعات المقررة . ويتسع نطاق المسئولية إلى المسئولية الأدبية بمعنى الالتزام بالقيم والأخلاق العامة والأعراف السائدة فى المجتمع .

وتعنى السلطة (Authority) ، قدرة شخص ما فى فرض سيطرته على الآخرين وإصدار الأوامر والتعليمات الملزمةاستناداً إلى الشرعية التى يتمتع بها فى إطار الوظيفة التى يشغلها . وتميز الكتابات الكلاسيكية بين ثلاثة أنماط للسلطة الإدارية داخل المنظمة هى :

- السلطة التنفيذية أو الخطية (Line Authority) ، وويقصد بها الحق فى إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين فى شكل خطى من قمة التنظيم إلى قاعدته . ولا يملك المرؤوسين الحق فى الاعتراض على التنفيذ طالما كانت فى إطار الواجبات المنوطة بهم والصلاحيات المخولة لمن له الحق فى إصدارها .
- السلطة الاستشارية (Staff Authority) ، وتعنى قيام شخص ما بتقديم اقتراحات وتوصيات حول حلول للمشكلات التى تواجه العمل بالمنظمة . وبهذا المعنى ، فإن لكل عضو فى التنظيم الحق فى الاقتراح أو التوصية أو النصيحة ومحاولة استخدام التأثير للحصول على تأييد لآرائه . وعادة ما اللجوء إلى خبراء متخصصين داخل المنظمة أو خارجها لتقديم النصح والمشورة فى قضايا معينة قد يأخذ بها المسئول التنفيذى أو لا يأخذ . بعبارة أخرى فإن السلطة الاستشارية ليست سلطة مباشرة بالمعنى الذى أوضحناه ، ولكن قد يترتب على تقديم مشورة ما إجراء تعديلات واتخاذ قرارات من قبل السلطة التنفيذية تؤثر على أعضاء المنظمة وهو ما يعنى أن السلطة

الاستشارية هى فى واقِع الأمر سلطة غير مباشرة تتم ممارستها من خلال السلطة التنفيذية أو الخطية .

- السلطة الوظيفية (Functional Authority) ، وتشير إلى المزج بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية ، حيث تقوم على أساس قيام شخص أو جهة ما بتقديم مقترحات أو توصيات يتعلق بأمر من الأمور الخاصة بالعمل ، ولكنه يملك الحق فى إلزام أطراف أخرى داخل المنظمة بتنفيذه ، وذلك بموجب تفويض من السلطة التنفيذية المختصة .

ولكى يتمكن الشخص من الاضطلاع بأعباء الوظيفة التى يشغلها وتحمل تبعاتها ومسئولياتها بما يحقق الأهداف المنوطة بها ، فمن الضرورى أن يتمع بقدر الصلاحيات التى تمكنه من من إصدار التعليمات لمرؤوسيه ومحاسبتهم عند الضرورة ، واتخاذ الإجراءات والقرارات التى تضمن حسن سير العمل وانتظامه . ويتم التعبير عن ذلك بمبدأ التوازن السلطة والمسئولية (Coequality of Authority and Responsibility) .

نقد المدرسة الكلاسيكية

على الرغم من أنه يرجع الفضل للمدرسة الكلاسيكية بنظرياتها الثلاث فى إرساء أصول علم التنظيم ، فقد وجه الكتاب والباحثين الكثير من أوجه النقد لها ، ويمكن تلخيص أهم هذه الانتقادات على النحو التالى :

١. الانطلاق من افتراضات غير واقعية عن سلوك الإنسان تقوم على مفهوم الرجل الاقتصادى (Economic Man) الذى يتسم بالرشد والعقلانية (Rational) والسعى إلى تحقيق أقصى قدر من المنفعة . ولاشك أن هذه المفهوم يتطلب أن تتوافر معلومات كاملة وصحيحة عن كافة البدائل المتاحة لدى الشخص عندما يكون فى موقف الاختيار من بينها وهو مالايمكن قبوله إذ أن هناك حدود لما يمكن أن يحصل عليه الشخص من معلومات .

٢. الافتقار إلى النزعة الإنسانية والتعامل مع الفرد كآلة ، وذلك باعتبار أن العمل له الأهمية المطلقة وعلى العامل أن يهيئ نفسه تبعاً للوظيفة التى يقوم بها . وعلى هذا الأساس فإنها تغفل خصائص الشخصية الإنسانية وانتماء الفرد لجماعات عديدة داخل وخارج المنظمة .

٣. التركيز على بعد واحد فقط هو الهيكل الرسمى (Formal Structure) بأبعاده المتعددة ، وعدم إدراك خطورة التنظيم غير الرسمى (Informal Organization) والذى يتكون بشكل تلقائى بعيداً عن القنوات الرسمية .

٤. النظر إلى المنظمة كنظام مغلق (Closed System) وإهمال العناصر والمتغيرات البيئية ، ومدى تأثيرها على المنظمة ، وتأثير المنظمة عليها .

٥. التناقض بين المبادئ التى تقوم عليها المدرسة الكلاسيكية ، وقد أوضح ذلك هربرت سايمون (H. Simon) ، حيث أورد العديد من الأمثلة التى تؤكد على هذا التناقض ، فيرى أن مبدأ التخصص يتناقض مع مبدأ وحدة الأمر ؛ فقد يتطلب موقف ما الرجوع إلى عدة مستويات إدارية أو تخصصات مختلفة ، وهو مايتناقض بداهة مع ضرورة ألا يكون للفرد أكثر من شخص واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات . كما يتناقض مبدأ نطاق الاشراف الضيق مع مبدأ قصر خط السلطة ، حيث يستلزم الأول زيادة المستويات الادارية ، بينما يستلزم الثانى تقليصها . وخلص سايمون إلى القول بأن تلك المبادئ لاتعدو أن تكون مجرد شعارات أو أقوال مأثورة (Proverbs) ، وليست مبادئ لها صفة العمومية والتجريد .

الفصل الثالث

المدرسة السلوكية

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد جاءت استجابة لحاجة المجتمع الصناعى فى تغيراته السريعة واستندت إلى الإطار الفلسفى للاقتصاد الحر كقاعدة أساسية يدعمها نظام الحكم المطلق آنذاك ، فثمة اعتبارات عديدة أدت إلى إعادة النظر فى المفاهيم الكلاسيكية وخاصة على أثر التطورات التى شهدها العالم بعد الحرب العالمية الأولى . وقد تمثلت أهم هذه الاعتبارات فى ارتفاع مستوى المعيشة وإشباع الحاجات الأساسية ؛ مما أدى إلى التركيز على الحاجات النفسية والاجتماعية ، وانتشار التعليم وزيادة الثقافة العامة للعمال مما جعلهم على وعى بمشكلات العمل ، وظهور الحركات النقابية وتزايد قوتها مما أكسب العمال القوة فى المطالبة بمزيد من الحقوق ، وظهور الاتحاد السوفيتى كدولة كبرى تنادى بالقضاء على النظام الرأسمالى وتدعو إلى سيطرة العمال ، وشيوع المبادئ الديموقراطية وزعزعة نظم السلطة المستبدة والحكم المطلق .

وقد نتج عن تلك الاعتبارات نمو اتجاه آخر فى الفكر التنظيمى ، انطلق من التركيز على السلوك الإنسانى أكثر من تركيزه على متغيرات الهيكل الرسمى ، ومن ثم ظهرت مدرسة جديدة فى التنظيم وجدت إرهاصاتها الأولى فى كتابات مارى باركر فوليت (M. P. Follet) التى أكدت على مبدأ العمل الجماعى الذى من شأنه تمكين الفرد من المشاركة والتعاون

والاتصال واقتسام السلطة مع الآخرين . أى أنها نظرت إلى التنظيم كعملية اجتماعية ودعت لفلسفة إدارية تقوم على فهم الرغبات المحفزة للفرد والجماعة وتنسيق الجهود دون الاعتماد على السلطة الآمرة لأنها لا تصلح أساساً مناسباً للتنظيم الفعال ، بل على أساس قيادة تقوم على تقبل آراء الآخرين . غير أن التطور الحقيقى فى نظرية التنظيم تمثل فى ظهور حركة العلاقات الإنسانية وما تبعها من إسهامات شكلت المدرسة السلوكية والتى نميز فيها بين اتجاهات ثلاثة هى : العلاقات الإنسانية ، الموارد البشرية ، صنع القرار .

أولاً : حركة العلاقات الإنسانية

تميز عقد العشرينيات من القرن العشرين بأهمية خاصة بالنسبة لدراسات التنظيم ؛ إذ شهد البحوث الرئيسية فى تجارب الهاوثورن والتى تمثل أساساً لأيديولوجية جديدة فى التنظيم تقوم على النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعى . وقد حدث خلال ذات الفترة أن انتقل عالم النفس الاجتماعى كيرت ليفين (kurt Lewin) من ألمانيا إلى الولايات المتحدة وبدأ تجاربه فى جامعة ولاية أيوا حول ديناميات الجماعة ، كما أجريت دراسات عديدة فى الجامعات الأمريكية حول القيادة ونمط الإشراف . وتمثل هذه الدراسات المصادر التجريبية لحركة العلاقات الإنسانية فى ثلاثة مصادر أساسية هى : تجارب الهاوثورن ، دراسات القيادة ، تجارب ديناميات الجماعة .

(١) تجارب الهاوثورن

على أثر ذيوع أفكار تايلور عن الإدارة العلمية فى المجتمع الأمريكى منذ أوائل العقد الثالث من القرن العشرين ، اتجه اهتمام الشركات الكبرى إلى إجراء الدراسات حول العلاقة بين الظروف الفيزيقية للعمل والإنتاج بهدف الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة من خلال التحكم فى الظروف الفيزيقية . ومن بين تلك الدراسات ما قامت به شركة ويسترن إليكتريك من تجارب فى مصانعها بهاوثورن قرب مدينة شيكاغو والتى كان يعمل بها حوالى أربعة آلاف عامل لتصنيع أجهزة التليفونات . وقد بدأت تلك الدراسات بإجراء بعض التجارب الميدانية تحت إشراف وليام ديكسون (W. Dickson) ، لقياس أثر الإضاءة على الإنتاجية وأسفرت جميعها عن

نتائج غير متوقعة ؛ إذ لم توضح أية علاقة بين درجة الإضاءة ومستوى الإنتاجية .

وبناءً على تلك النتائج غير المتوقعة ، استعانت إدارة الشركة بفريق من الباحثين بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) أستاذ البحوث الصناعية بجامعة هارفارد خلال الفترة من عام ١٩٢٧ إلى عام ١٩٣٢ . وقام الفريق بإجراء دراسات مستفيضة تعرف فى أدبيات التنظيم باسم (The Hawthorne Studies) أى دراسات الهوثورن ، التى مثلت نتائجها تحدياً للفكر التنظيمى الكلاسيكى . وظهرت مفاهيم تنظيمية جديدة فى إطار حركة شاملة هى حركة العلاقات الإنسانية (The Human Relations Movement) . ونظراً لأهمية دراسات الهاوثورن ، فسنعرض لأهم التجارب والدراسات التى تمت فى إطارها .

١. تجارب الإضاءة (Experiment in Illumination) ، وتركزت الدراسات حول قياس أثر الإضاءة على الإنتاجية ، واستهدفت التعرف على أثر مقدار الضوء على الإنتاج . واتبع الباحثون منهاجاً علمياً يقوم على التجريب ، وذلك من خلال مجموعة اختبار (Test Group) وأخرى ضابطة (Control Group) . وكان مقدار الضوء يتغير بالنسبة للمجموعة الأولى بين حين وآخر ، إلا أن ذلك لم يسفر عن علاقة ذات دلالة بين مستوى الإضاءة وحجم الإنتاج ، حيث لاحظ الباحثون ارتفاع الإنتاجية بالنسبة لمجموعة الاختبار بصرف النظر عن مستوى الإضاءة كما زادت الإنتاجية أيضاً بالنسبة للمجموعة الضابطة . ومن ثم خلصوا إلى نتيجة مفادها التقليل من شأن الإضاءة كعامل مؤثر فى الإنتاج وأن ثمة عوامل

أخرى لها تأثير علىَ الإنتاجية وأنه من المحتمل أن تكون تلك العوامل ذات طبيعة اجتماعية ونفسية .

٢. تجارب غرفة التجميع (The Relay Assembly Test Room) ، وتم فيها اختيار ست فتيات يقمن بتجميع أجهزة التليفون ويربط بينهن علاقات صداقة ومودة ، وعزلهن في غرفة اختبار خاصة لكى يصبحن تحت الملاحظة المباشرة ، بحيث يكون من اليسير تتبع التغيرات التى تطرأ على معدلات إنتاجيتهن نتيجة لتغير ظروف العمل ، وأخبرت الفتيات أن التجارب لا تهدف إلى معرفة أعلى حد من الإنتاج يمكن أن تقبله العاملات وإنما إلى معرفة أنسب ظروف العمل ولذا فعليهن أن يعملن بشكل اعتيادى لكى يكون للنتائج قيمة . بالإضافة إلى ذلك أمكن لهن أن يتخلصن من قنوات الروتين العادية حيث كن يعملن دون أن يكون هناك مشرف عليهن . وتمت ملاحظة الفتيات فى ظل ظروف متغيرة مثل الأخذ بنظام الأجر بالقطعة ، طول يوم العمل ، فترات الراحة ، الترفيه ، وغير ذلك . وقد كان من نتيجة ذلك أن تغير موقف العمل تماماً ، فقد نمت بين الفتيات مشاعر بالاعتزاز نتيجة لموقفهن المتميز بين بقية عمال المصنع ، وتمكن كذلك من تأسيس جماعة اجتماعية على درجة عالية من التماسك بالإضافة إلى ما أتيح لهن من حرية فى العمل فى ظل غياب الرقابة . وكانت النتيجة زيادة إنتاج الفتيات عن باقى العاملات مهما تغيرت ظروف العمل . بيد أن المثير فى التجربة هو أن إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة أيضاً عندما تمت عودتهن إلى ظروف العمل السابقة . وقد أوضحت هذه التجارب أن أسلوب

الإشراف يلعب دوراً هاماً فى الإنتاجية وأن العمل الجماعى يحقق نتائج أفضل عندما يسود الشعور بالتفاهم بين أعضاء المجموعة .

٣. برنامج المقابلات (The Interviewing Program) ، وتم فى هذا البرنامج إجراء مقابلات شملت أكثر من واحد وعشرين ألفاً من العاملين على مدى ثلاث سنوات . وبدأت هذه المقابلات بتوجيه أسئلة مباشرة ، ولكنها اتجهت بعد ذلك إلى أسئلة غير مباشرة ومقابلات متعمقة (In-depth Interviewing) . وقد أسفرت نتائج هذه المقابلات عن تأكيد أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية بالنسبة للعمل وأنه لا يمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن مشاعرهم وحالتهم المعنوية (Morale) .

٤. تجارب ملاحظة غرفة الأسلاك (The Bank Wiring Observation Room) ، وتم فيها اختيار أربعة عشر عاملا يقومون بتوصيل الأسلاك ولحامها وعزلهم فى عنبر خاص عن باقى العمال ، وطلب من الملاحظ أن يبقى محايداً ويكتفى بتسجيل ملاحظاته ، واستمرت التجربة سبعة أسابيع . ولاحظ الباحثون أن هذه المجموعة أصبحت تمثل جماعة صغيرة لها مقوماتها وفلسفتها الخاصة ، كما انتخبت لها رئيساً يضطلع بتنظيم العمل وتسييره بناءً على التعليمات الواردة من الإدارة ، وحل المشكلات التى تحدث بين الأعضاء . واتضح أن المجموعة وضعت لنفسها قواعد عامة تحكم نشاطها تتمثل فى ألا ينتج أى فرد فيها أقل أو أكثر مما ينبغى وألا تزيد كمية الإنتاج عن ٨٥% مما هو مستهدف . وكان أعضاء المجموعة يصفون من يزيد إنتاجه عن المعدل المتفق عليه بأنه

أهوج (Rate Buster) ، ومن يقل عنه بأنه مخادع (Chiseler) ، ومن ينقل أخبار الجماعة إلى الإدارة بأنه خائن (Squealer) ، كما أنها اتخذت لنفسها تعبيرات خاصة ولغة للتفاهم فيما بينهم لايدركها غيرهم .

(٢) دراســات القيـــــادة

إذا كانت دراسات الهاوثورن قد أكدت على أهمية جماعات العمل ، فقد لفتت الأنظار أيضاً إلى أهمية نمط الإشراف ، الأمر الذى قاد إلى إجراء دراسات هامة حول ظاهرة القيادة بالجامعات الأمريكية منها دراسات جامعة أيوا ، ودراسات جامعة ميتشيجان ، ودراسات جامعة أوهايو .

١. دراسات جامعة أيوا (Iowa) . فى أواخر الثلاثينيات قام فريق مكون من كيرت ليفين (Kurt Lewin) ورونالد ليبيت (Ronald Lippett) ورالف وايت (Ralph White) ، بتجربة فى نوادى للهواه على عدد من تلاميذ المدارس المتماثلين فى السن والخصائص الذهنية والجسمية والجوانب الاقتصادية الاجتماعية وقد سارت التجربة بتقسيم هؤلاء التلاميذ إلى ثلاث مجموعات متساوية ، يشرف على كل منها رجل تم تدريبه على القيادة ، وأن يلتقى التلاميذ بصفة منتظمة لممارسة هوايات محددة وباستخدام نفس المواد فى المجموعات الثلاث ، على أن يتم تغيير نمط القيادة كل ستة أسابيع . وقد تم تدريب المشرفين على ثلاثة أنماط من القيادة هى الأوتوقراطى (Autocratic) ، الديموقراطى (Democratic) ، الفوضوى (Laissez - Faire) . وكان القائد فى حالة النمط الأوتوقراطى يقوم منفرداً بوضع خطة العمل ، وإعطاء خطوات العمل للأطفال خطوة خطوة ولا

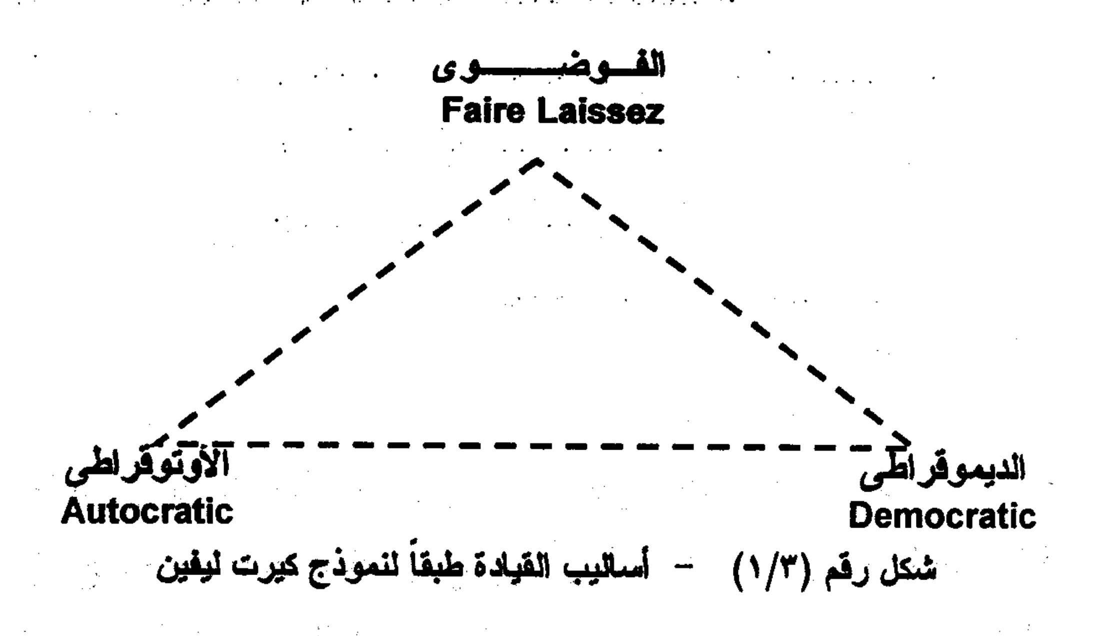
يسمح لهم بالتعرف على الخطة كاملة ، ويحدد بنفسه نوع العمل الذى يتم إسناده لكل طفل ، ويقوم بتقييم الأطفال على أساس شخصى طبقاً لرؤيته الذاتية . وفى حالة النمط الديموقراطى ، يقوم القائد بالتشاور مع الأطفال فى القرارات التى تتخذ بخصوص وضع سياسة العمل ، ومناقشتهم فى الخطة التى يتم اتباعها لتحقيق الأهداف ، وإشراكهم فى اختيار نوع العمل الذى يتم إسناده لكل منهم ، كما يتولى تقييمهم على أسس موضوعية تستند إلى الأهداف التى تم الاتفاق عليها . أما فى حالة النمط الفوضوى فإن القائد يترك للأطفال الحرية الكاملة فى وضع الأهداف ، وخطة العمل وتوزيع المهام بينهم ، ولايتولى تقييم أعمالهم . وقد أسفرت تلك التجارب عن مجموعة من النتائج نوجز أهمها على النحو التالى :

- انقسمت المجموعة الأوتوقراطية إلى مجموعتين فرعيتين ، اتسمت واحدة بعدم القدرة على المبادأة والاعتماد الشديد على القائد أطلق عليها ليفين إسم الأوتوقراطية الخاضعة (Submissive Autocracy) . أما الأخرى فقد اتسمت بالعدوانية الموجهة نحو القائد ، ومن ثم أطلق عليها الأتوقراطية العدوانية (Aggressive Autocracy) .
- كان الإحساس بالانتماء إلى الجماعة وكذلك التوافق والانسجام الذى بين الأفراد سائداً فى المجموعة الديموقراطية بشكل أكبر عن باقى المجموعات .
- تكرر العدوان ومشاعر الانفعال نحو الأعضاء بعضهم وبعض فى كل من المجموعتين الأوتوقراطية والفوضوية عن المجموعة الديموقراطية .

- كان التذمر بين الأعضاء فيما بين بعضهم البعض وفيما بينهم وبين القائد واضحاً بصورة ملفتة للنظر فى المجموعة الأوتوقراطية ، وكانت أقل درجاته فى المجموعة الديموقراطية .

- أظهرت مجموعة الأوتوقراطية الخاضعة قدرة أكبر من باقى المجموعات على زيادة الإنتاج والاستمرار فى العمل ، إلا أن ذلك كان يحدث فقط أثناء وجود القائد ، أما فى غيابه فكانت تتراخى فى القيام بمهامها . أما المجموعة الديموقراطية فكانت تقوم بممارسة أنشطتها بنفس المعدل بصرف النظر عن وجود القائد من عدمه .

وقد خلص كيرت ليفين وزملاؤه إلى تصور العلاقة بين الأشكال الثلاثة على هيئة مثلث يمثل كل رأس من رؤوسه شكلاً من الأشكال الثلاثة ويختلف فى كل منها موطن المسئولية كما يتضح ذلك من الشكل رقم (١/٣) فهى تتركز فى الجماعة فى القيادة الديموقراطية وفى القائد فى القيادة الأوتوقراطية وتتوزع بين الأفراد فى القيادة الفوضويه وتمثل الخطوط بين رؤوس المثلث درجات متفاوتة بين مراكز المسئولية .



شكل رقم (١/٣) - أساليب القيادة طبقاً لنموذج كيرت ليفين

٢. دراسات جامعة ميتشيجان (Michigan) . شجعت الدراسات التى قام بها كيرت ليفين وزملاؤه فى جامعة أيوا العديد من الباحثين على إجراء دراسات تدور حول ظاهرة القيادة التنظيمية ، ومن بينها ماقام به فريق أشرف عليه رينسيس ليكرت (Rensis Likert) فى جامعة ميتشيجان . وكان هدف هذه الدراسة هو التعرف على نمط سلوك المشرفين فى الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة ، ومقارنتها بنمط سلوك المشرفين فى الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة .

وكان أهم ماأسفرت عنه دراسات جامعة ميتشيجان من نتائج هى أن نمط الاشراف فى الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة يتسم بالعمومية وعدم التدخل فى تفاصيل العمل من جانب المشرف ، إلى جانب الاهتمام بالجوانب الإنسانية لدى العاملين وإعطائها أولوية على الأمور المتعلقة بالعمل ، وتخصيص نسبة كبيرة من الوقت لعملية الإشراف وأطلق الباحثون على هذا النمط (Employee - Centered Behavior) ، أى السلوك الذى يركز على العاملين ويأخذ مصالحهم واحتياجاتهم فى الاعتبار . وعلى العكس من ذلك فإن نمط الإشراف فى الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يركز على الإنتاج ، ويهتم بالتخطيط ورسم الأهداف ، وإصدار التعليمات ومتابعة الأداء ، والتدخل فى تفصيلات العمل ، وتخصيص نسبة صغيرة من وقت المشرف لعملية الإشراف ، وقد أطلق الباحثون على هذا النمط (Production - Centered Behavior) أى السلوك الذى يركز على الإنتاج .

وخلصت دراسات ميتشيجان إلى أن نمط القيادة الذى يركز على العاملين يحقق إنتاجية أعلى ورضاء وظيفى أفضل من ذلك الذى يركز على الإنتاج . ولعل تفسير ذلك يرجع إلى أن النمط الأول من شأنه إقامة علاقات طيبة بين المشرف والعاملين مما يثير دافعيتهم وسعيهم لتحمل المسئولية .

أما النمط الآخر والذى يركز على الإنتاج ، من شأنه الاهتمام المفرط بأهداف العمل وإهمال المشاعر الإنشانية الأمر الذى يؤدى إلى فقدان الحماس للعمل والتهرب من المسئولية مما يؤدى إلى انخفاض معدل الإنتاج مقارنة بنمط القيادة الذى يركز على العاملين .

٣. دراسات جامعة أوهايو (Ohio) . تعتبر الدراسة التى قامت بها جامعة أوهايو الأمريكية فى أواخر الأربعينيات من القرن العشرين ، من أكثر دراسات القيادة شمولاً ودقة . وقد خلصت هذه الدراسات والتى تمت تحت إشراف كارول شارتل (C. Shartle) إلى وجود بعدين مستقلين هما الهيكل والعاملين . ويتضمن البعد الأول مجموعة من المتغيرات السلوكية المرتبطة بتنظيم العمل أطلق عليها (Initiating Structure) إشارة إلى مبادرة القائد بتنظيم العمل وتحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف . أما البعد الثانى فيتضمن مجموعة من المتغيرات السلوكية أطلق عليها (Consideration) وتشير إلى اهتمام القائد بالجوانب الإنسانية للمرؤوسين . ويفيد معنى استقلال البعدين أن درجة اهتمام القائد بأى منهما لايؤثر على الآخر ، ومن ثم يمكن تصور أربعة أنماط للقيادة كما فى الشكل (٢/٣) .

• إهتمام مرتفع بالهيكل • إهتمام مرتفع بالعاملين	• إهتمام منخفض بالهيكل • إهتمام مرتفع بالعاملين
• إهتمام مرتفع بالهيكل • إهتمام منخفض بالعاملين	• إهتمام منخفض بالهيكل • إهتمام منخفض بالعاملين

الإهتمام بالعاملين (المحور الرأسي)

الإهتمام بالهيكل (المحور الأفقي)

شكل رقم (٢/٣) – دراسات أوهايو للقيادة

(٣) تجارب ديناميات الجماعة

أسفرت تجارب الهاوثورن عن أهمية الدور الذى تلعبه جماعة العمل بالنسبة للفرد ، فهي مصدر إشباع لأعضائها بالنسبة لحاجاتهم الاجتماعية كالصداقة والانتماء والاتصال بالآخرين ، كما أنها تشبع حاجة الفرد إلى الأمان وحاجته إلى المعرفة بمعاونته فى حل مشكلات العمل . ونظراً لأن الفرد فى حاجة إلى الجماعة ، فإنها تستطيع أن تؤثر بقوة على سلوكه ، ومن هنا فقد استحوذت الجماعات الصغيرة على اهتمام العلماء وفى مقدمتهم كيرت ليفين (Kurt Lewin) الذى قام بدراسات عديدة استهدفت الكشف عن أثر قرار الجماعة على سلوك الفرد ، وكذلك سولومون آش (S. E. Asch) الذى قام بدراسة الآثار السلبية لسلوك الجماعة على الفرد .

١. تجارب كيرت ليفين (Kurt Lewin) . أجرى كيرت ليفين سلسلة من التجارب عن أثر قرار الجماعة على التغير فى سلوك الفرد . فحاول فى الدراسة الأولى أن يغير عادات الطعام لربات البيوت حيث كان مهتماً بتشجيعهن على مزيد من الاستخدام لبعض أنواع اللحوم غير المرغوبة من قبلهن . وكانت المشكلة التى تواجه المجتمع الأمريكى أثناء الحرب العالمية الثانية ، أن معظم اللحوم العادية ترسل للجنود فى جبهة القتال ، والمطلوب البحث عن وسيلة يكون من شأنها زيادة إقبال ربات البيوت على أنواع معينة من اللحوم كالكبد والكلاوى التى يعزف الأمريكيون عن تناولها . فقام ليفين باختيار ست مجموعات من ربات البيوت المتطوعات فى الصليب الأحمر وتراوح العدد فى كل مجموعة من ١٣ إلى ١٧ سيدة . وتم تقسيم المجموعات الست إلى قسمين يضم كل قسم ثلاث مجموعات ، وأعطى القسم الأول محاضرة مثيرة لاهتمامهن يحثهن فيها على مزيد من استخدام

تلك الأنواع من اللحوم ، وقام بإلقاء المحاضرة أخصائى فى علوم التغذية . أما القسم الثانى فقد عرض عليهن نفس الموضوع من خلال المناقشة الجماعية التى قام بإدارتها أحد الباحثين . وكان مضمون المحاضرة والمناقشة واحد ، غير أنه تم إبلاغ السيدات فى القسم الثانى أنه سيتم متابعة تنفيذهن لقرار الجماعة . وكشف مسح تتبعى عن أن ٣% من جماعات المحاضرة قد جربن نوعاً من هذه اللحوم ، بينما جربته ٣٢% من جماعات المناقشة . وبناءً على ذلك اقترح ليفين ستة عوامل يحتمل أن تفسر هذه الفروق بينهما وهى :

١. نوع الجماعة ، فقد كانت جماعات الصليب الأحمر ممن يعملن مع بعضهن البعض ، كما كانت هذه الجماعات ذات تنظيم جيد . ومن ثم فربما كانت الجماعات المنظمة أكثر استجابة للمناقشات الجماعية .

٢. درجة الاندماج ، ففى موقف المحاضرة يكون المستمع سلبياً ، ومن ثم فربما يكون موقف المناقشة الجماعية قد أوجد درجة أكبر من الاندماج تفسر ما لوحظ من فرق .

٣. التوقع ، ذلك أن الجماعات فى موقف المناقشة الجماعية قد أخطرت بأنه سيتم نوع من المتابعة ، فربما يكون هذا التوقع للمتابعة كان من شأنه إحداث الفرق .

٤. عملية صنع القرار ، ويعنى هذا إعطاء أفضلية لبديل واحد وهو فى هذه الحالة استخدام نوع بديل من اللحوم . وما دام أن صنع القرار قد حدث فى موقف المناقشة الجماعية فقط ، فربما كان هذا مفسراً للفرق .

٥. شخصية القائد ، إن المحاضرين وقائد المناقشة الجماعية يمثلون أشخاصاً مختلفين ، ومن ثم فربما يرجع الأثر إلى الفروق فى شخصيات القادة الذين تولوا المحاضرة أو المناقشة .

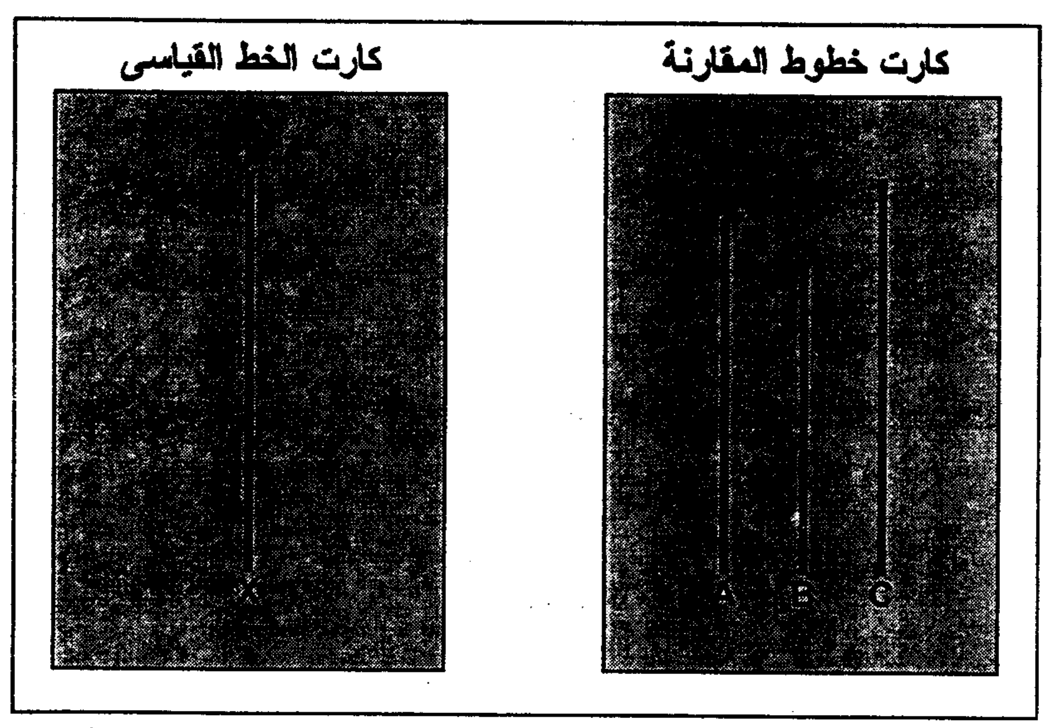
٦. المجاراة لمعايير الجماعة ، على الرغم من أن الفرد فى موقف المحاضرة يكون وسط جماعة إلا أنه يشعر سيكلوجياً أنه وحيد . ومن ثم فربما يعزى الفرق إلى الأثر الأكبر لمعايير الجماعة فى موقف المناقشة الجماعية .

وأجريت دراسة ثانية استخدمت فيها ست مجموعات من الأمهات يتراوح عدد كل منها مابين ست إلى تسع سيدات . وكانت المحاولة هنا تهدف إلى زيادة استهلاك اللبن الجاف فى تغذية الأطفال . وكانت المجموعات غير منظمة ، كما قام نفس الشخص بدور المحاضر وقائد المناقشة الجماعية ، كما لم يتم إخبار المشاركات بأنه ستتم متابعتهن . وأجريت متابعة بعد أسبوعين ، ثم مرة أخرى بعد أربعة أسابيع . وفى كلتا الحالتين كانت الزيادة فى الاستهلاك أكبر فى موقف المناقشة الجماعية . ومن ثم خلص ليفين إلى أنه لا يمكن تفسير ذلك من خلال الفروق فى نوع الجماعة أو التوقع أو شخصية القائد .

كما أجريت دراسة ثالثة بذلت فيها محاولة لزيادة استهلاك الأطفال من عصير البرتقال وزيت كبد الحوت ، وكانت المشاركات عبارة عن أمهات مزارعات وحل أسلوب التلقين الفردى فى هذه الدراسة محل المحاضرة ، واعتقد ليفين أنه إذا كان أثر المناقشة الجماعية راجعاً إلى درجة أكبر من الاندماج مع المحاضر ، فمن المحتم أن يخلق التلقين الفردى درجة أكبر من هذا الاندماج ، ومن ثم يكون أكثر فاعلية من المناقشة الجماعية ، ومرة ثالثة كانت المناقشة الجماعية أكثر فعالية. وبناءاً على ذلك استنتج ليفين أن درجة

الاندماج لاتمثل متغيراً لتفسير سلوك الجماعة وهو مايعنى أن ثمة متغيرين أساسيين يمكن على أساسهما تفسير سلوك الفرد داخل الجماعة وهما أسلوب صنع القرار والمجاراة لمعايير الجماعة .

٢. تجارب آش (Asch) . منذ حوالى نصف قرن أجرى عالم النفس الاجتماعى سولومون آش (Solomon Asch) سلسلة من التجارب المعملية للتعرف على الجوانب السلبية لديناميات الجماعة ، فقام باختيار مجموعات من بين طلبة المدارس يتراوح عدد كل منها ما بين سبعة إلى تسعة ، وطلب منهم النظر إلى ١٢ زوج من الكروت مشابهة لتلك الموضحة بالشكل رقم (٣/٣) .



شكل رقم (٣/٣) - تجربة آش حول الجوانب السلبية لديناميات الجماعة

وكان التساؤل الأساسى الذى طرحه آش هو : إلى أى مدى يوافق الفرد على الرأى الخطأ للمجموعة التى ينتمى إليها ؟ . وللإجابة على هذا التساؤل كان يطلب من كل عضو بالمجموعة اختيار خط من كارت خطوط المقارنة (A-B-C) الذى يتطابق فى الطول مع الخط بالكارت القياسى (X) . وأوعز آش إلى جميع الأعضاء بكل مجموعة ، ماعدا شخص واحد بها وبدون علمه ، أن يتم اختيار إجابة خاطئة لدراسة مدى تأثير هذا الاختيار الخاطئ على الشخص موضع التجربة وكان الشخص موضع الاختبار آخر من يدلى برأيه ، فكان يجد نفسه خاضعاً لقوتين متعارضتين ، تتمثل القوة الأولى فى إدراكه الذاتى وخبرته الشخصية بالحل الصحيح الذى يبدو واضحاً ، وتتمثل القوة الثانية فى اتفاق باقى أعضاء المجموعة على الحل الخطأ . وأسفرت نتائج التجربة عن خضوع ٨٠% من الأشخاص موضع الاختبار لرأى المجموعة الخاطئ مرة واحدة على الأقل ، بينما استقل ٢٠% فقط برأيهم .

وفى نفس الاتجاه ، قام وليام وايت (W. Whyte) بدراسة عن العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية للعاملين ، خلص فيها إلى أن الخصائص المهنية للعاملين ومكانتهم الاجتماعية وعلاقاتهم تفسر إلى حد كبير سلوكهم الفردى والاجتماعى . وقدم جورج هومانز(George Homans) تصوراً عن الجماعة البشرية من خلال مفهومه عن التبادل (Reciprocity) الذى يعنى أن كمية الإنتاج تؤثر وتتأثر بالتفاعل بين العامل وزملائه ورؤسائه ، وكذلك بعواطفه نحو الجماعة ، وبالعمل ذاته .

ثانياً : اتجاه الموارد البشرية

إذا كانت حركة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماماً كبيراً لديناميات الجماعة والتنظيم غير الرسمى وأنماط القيادة وانطلقت من افتراضاتها عن الرجل الاجتماعى (Social Man) ، فثمة اتجاه آخر استفاد رواده من النظريات التى قدمها علماء النفس وانطلق من مفهوم الرجل الباحث عن تحقيق الذات (Self-Actualizing Man) ، مركزاً على ضرورة الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ، وهو مانطلق عليه اتجاه الموارد البشرية (The Human Resources Orientation) ، والذى يقوم على افتراضات ثلاثة هى :

- أن العنصر البشرى هو أثمن موارد المنظمة وأكثرها قيمة ، ويفرض ذلك على إدارة المنظمة أن تتعرف على أفضل سبل تفاعل العاملين مع بعضهم البعض فى إطار العمل بالمنظمة .
- أن تقوية الأواصر والعلاقات بين الفرد والمنظمة هو بمثابة حجر الزاوية الذى يرتكز عليه العمل . ويعنى ذلك أن على إدارة المنظمة السعى لاستخراج الطاقات الإبداعية ، والتركيز على أخلاقيات العمل ، وتنمية لإحساس بالمسئولية لدى العاملين .
- أن هناك ارتباطاً شديداً بين الحاجة إلى تحقيق الذات لدى الفرد ، وبين ولائه وانتمائه للمنظمة ، ومن ثم فإن تحقيق التكامل بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة يعد مدخلاً هاماً لتوجيه الجهود فى سبيل تحقيق المنظمة لأغراضها .

ويعبر عن هذا الاتجاه العديد من النظريات والنماذج ، لعل من أهمها ماقدمه دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) فيما أطلق عليه نظرية

(X) نظرية (Y) ، وكذلك إسهامات هيرزبرج (Frederick Herzberg) المعروفة بنظرية العاملين (The Two Factor Theory) . غير أنه من الضرورى أن نتعرف أولاً على نظرية إبراهام ماسلو (I. Maslow) المعروفة بنظرية تدرج الحاجات (Hierarchy of Needs Theory) والتى استندت إليها معظم النماذج والنظريات التى تندرج فى هذا الاتجاه .

(١) نظرية تدرج الحاجات

نشر عالم النفس الأمريكى ابراهام ماسلو (Ibraham Maslow) نظريته الشهيرة عن الحاجات ، والتى تعرف بنظرية تدرج الحاجات (Hierarchy of Needs Theory) ، فى مقالة بعنوان (A Theory of Human Motivation) عام ١٩٤٣، ثم قام بتطويرها فى كتاب بعنوان (Motivation and Personality) تم نشره عام ١٩٥٤. وتقوم نظرية ماسلو على الافتراضات الآتية :

- يسعى الإنسان دائماً إلى إشباع حاجاته ، وبالتالى فإن سلوكه يكون مدفوعاً نحو إشباع ما يشعر به من حاجات غير مشبعة . فإذا كان يشعر مثلاً بالجوع ، فإن سلوكه يكون مدفوعاً بالسعى إلى الطعام ، وإذا كان يشعر بالعطش فإن سلوكه يتجه للبحث عن الماء ، وهكذا .
- يبدأ الإنسان بإشباع الحاجة الأكثر إلحاحاً مما يجعل تأثير هذه الحاجة يقل أو ينعدم كدافع للسلوك ، ومن ثم تظهر حاجة أخرى تليها فى الأهمية غير مشبعة تؤثر على سلوك الفرد وتدفعه إلى إشباعها .
- عندما يتجه الفرد لإشباع حاجة فى مستوى أعلى ، فإن هذا يعنى أن الحاجات الدنيا مشبعة نسبياً لديه .

- يؤدى النقص فى إشباع حاجة لدى الفرد تقع فى مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة إلى تحول اهتمامه من إشباع الحاجات التى تعلوها ، إلى مجابهة النقص فى إشباع تلك الحاجة .
- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التى يتمكن من إشباعها ، فالفرد الذى يسعى لإشباع حاجات فى مستوى أعلى يكون أكثر سعادة من ذلك الذى يسعى لإشباع حاجات فى مستوى أدنى .

ويرى ماسلو أن حاجات الإنسان تتخذ شكل هرم ، تبدأ قاعدته بالحاجات الفسيولوجية ، يلى ذلك حاجات الأمان ، ثم الحاجات الاجتماعية ، فحاجات التقدير ، وأخيراً حاجات تحقيق الذات ، كما يتضح من الشكل رقم (٣/٤) .

١. الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs) . وتقع فى قاعدة الهرم وتتمثل فى الحاجات الأساسية (Basic Needs) التى تكفل بقاء الفرد على قيد الحياة ، مثل الطعام والشراب والنوم والهواء ودرجة الحرارة المناسبة والملبس والمأوى ، وغيرها من الضروريات . وتتصدرهذه الحاجات الأولوية المطلقة لتحديد سلوك الفرد فى حالة عدم إشباعها ، وتتمثل من وجهة النظر التنظيمية فى الحصول على الحد الأدنى من الأجر وظروف العمل المناسبة التى تحافظ على حياة الفرد .

٢. حاجات الأمان (Safety Needs) . بمجرد أن يشبع الفرد القدر المناسب من حاجاته الفسيولوجة ، فإن اهتمامه يتحول إلى مرتبة أعلى تتمثل فى الحاجة إلى توفير الحماية من المخاطر والتهديدات والاحساس بقدر من الاطمئنان على الكيان المادى والنفسى . وينعكس ذلك فى مجال العمل فى الحاجة إلى التأمين الوظيفى والذى يتخذ صوراً متعددة منها : التأمين المالى والذى يتمثل فى الحصول على

دخل منتظم بعد التقاعد والحصول على مكافأة فى حالة ترك الخدمة ، والتعويض عن إصابات العمل والحوادث ، والتأمين الصحى ، والعمل فى بيئة مستقرة نسبياً فى مناخ نفسى واجتماعى ملائم .

٣. الحاجات الاجتماعية (Social Needs) . تأتى هذه الحاجات فى المرتبة الثالثة من هرم الحاجات . فعندما يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية وحاجاته إلى الأمان ، يقل تركيزه على ذاته ويصبح أكثر اهتماماً بالآخرين لإشباع حاجاته الاجتماعية والتى يطلق عليها أحياناً حاجات الانتماء (Belongingness Needs) . وتشير هذه الحاجات إلى الرغبة فى تكوين صداقات مع الآخرين والاحساس بالقبول والانتماء إلى جماعة ما . وتنعكس هذه الحاجة لدى الفرد فى إطار العمل فى رغبتة فى إقامة علاقات صداقة مع الزملاء ، وإتاحة الفرص أمامه للتفاعل معهم باعتباره عضو فى فريق واحد يضمهم ، وعلاقات طيبة لايشوبها التوتر سواء مع الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين .

٤. حاجات التقدير (Esteem Needs) . بعد أن يصبح الفرد عضواً فى جماعة ما ويشبع قدراً مناسباً من حاجاته الفسيولوجية وحاجاته للأمان وحاجاته الاجتماعية ، فإنه يسعى إلى أن تكون له مكانة داخل تلك الجماعة ، ومن ثم يصل إلى المرتبة الرابعة فى هرم الحاجات تدفعه حاجات أخرى تشكل سلوكه ، وهى حاجات التقدير والاحترام والتى تعرف أحياناً بحاجات المكانة الذاتية (Ego-Status Needs) ، وتشير هذه المجموعة من الحاجات إلى الرغبة فى تحقيق الجدارة والكفاءة والاستقلالية والثقة والاعتداد بالنفس والاعتراف من قبل الآخرين بهذه الصفات . ويعنى ذلك أن الحاجة إلى التقدير تتضمن جانبين أحدهما

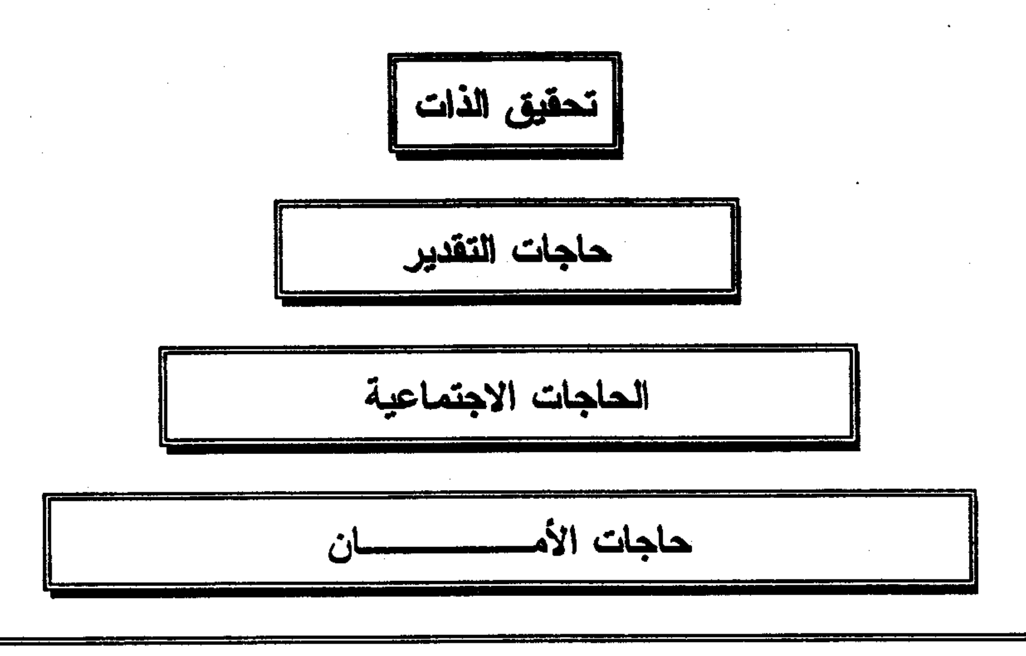
حاجة الفرد إلى الثقة بالنفس أى أن يكون التقدير ذاتياً (Self-Esteem) والثانى اعتراف الآخرين بمكانته وأهميته أى أن يكون التقدير خارجياً (Public-Esteem) . وتختلف حاجة التقدير هذه عن الحاجات الاجتماعية فى كون أن إشباع تلك الأخيرة يتم بواقعة أن يكون الفرد عضواً فى جماعة وإحساسه بالانتماء إليها ، أما حاجات التقدير فتستلزم أن يسعى الفرد إلى تأكيد ذاته داخل تلك الجماعة ببذل أقصى جهد لديه فى مقابل الاعتراف له بمكانته . وتتمثل الحاجة إلى التقدير تنظيمياً فى الفرص المتاحة أمام الفرد للقيام بمهام تؤدى إلى الإحساس بالمسئولية والرغبة فى الإنجاز والترقى والمسمى الوظيفى المرموق .

٥. حاجات تحقيق الذات (Self-Actualization Needs) . وفيها يسعى الانسان إلى التميز والنمو وتحقيق الإنجازات التى تسعده شخصياً . ويختلف ذلك من شخص إلى آخر ، فقد تتبلور فى مجال سياسى أو اجتماعى أو أكاديمى أو غير ذلك . وفى مجال العمل ، فإن الحاجة إلى تحقيق الذات تنطوى على تعرف الفرد على إمكانياته وقدراته وطاقاته واستغلالها للقيام بالدور الذى يتوسمه فى نفسه فى إطار من الاستقلالية وأكبر قدر من الحرية يسمح له بالإبداع والابتكار .

ويقسم ماسلو الحاجات الخمس إلى مجموعتين ، تضم الأولى الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، وأطلق عليها الترتيب الأدنى (Lower-Order) أما المجموعة الثانية والتى أطلق عليها الترتيب الأعلى (Higher-Order) فتضم الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات . ويرى أن حاجات الترتيب الأدنى تتجه إلى تحقيق الأهداف الشخصية والتى يكون لها الأولوية على أهداف المنظمة ككل عند الفرد عندما يحدث تعارض

بينهما وتدور هذه الاحتياجات حول قضايا خارج نطاق العمل وتبدو أن تكون متنافسة مع احتياجات المنظمة أكثر من كونها متكاملة معها .

ويؤكد ماسلو ، أنه عندما يصل الفرد إلى سن الشباب حتى يكون قد أشبع ٨٥% من الحاجات الفسيولوجية ، ٧٠% من حاجات الأمان ، ٥٠% من الحاجات الاجتماعية ، ٤٠% من حاجات التقدير ، ١٠% من حاجات تحقيق الذات .



شكل رقم (٤/٣) – تدرج الحاجات طبقاً لنظرية ماسلو

وعلى الرغم من أن نظرية ماسلو تبدو منطقية برسمها إطاراً عاماً يمكن اتخاذه كأساس لفهم سلوك الفرد داخل المنظمة ، إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها :

- الافتقار إلى الدليل التجريبى ، ذلك أن ماسلو بنى نظريته على أساس من التصور الفكرى وليس على أساس بحوث ميدانية أو تجريبية كما ،

أنه لم يتم إجراء بحوث تجريبية كافية لاختبارها والتأكد من صدق فروضها . ولايتوافر إلا دراسات محدودة فى هذا الشأن لعل أهمها الدراسة التى قام بها محمود وهبه وبردويل (Wahba and Bridwell) وخلصت إلى أنه لم يمكن تأكيد صحة أو عدم صحة النظرية .

- عندما تحدث ماسلو عن أعلى مستوى من الحاجات وهو تحقيق الذات ، أعطى أمثلة من الشخصيات التاريخية كالرسل والقادة والزعماء والمصلحين فى العصور المختلفة، وهى أمثلة نادرة تمثل استثناءات لايمكن تعميمها .

- تمثل النسب التى ذكرها ماسلو عن إشباع الحاجات الخمس عندما يصل الفرد إلى سن الشباب ، نسباً تحكمية لايرتكز تحديدها على أى دليل . فهى قد تختلف من شخص إلى آخر ، كما قد تختلف أيضاً من مجتمع إلى آخر .

- تفترض النظرية أن ثمة تدرج هرمى لإشباع الحاجات ، بمعنى أن الفرد لاينتقل إلى إشباع حاجة أعلى إلا عندما يشبع الحاجة الأدنى . بينما يؤكد الواقع الفعلى أن الفرد يسعى إلى إشباع أكثر من حاجة فى ذات الوقت .

- لم توضح النظرية ما إذا كان هرم الحاجات ينطبق على الفرد بشكل عام فى مواقفه المختلفة ، أم أن لكل موقف هرم الحاجات الخاص به .

وعلى الرغم من الانتقادات العنيفة التى توجه إلى نظرية ماسلو ، إلا أنها لاتزال حتى الآن تمثل أساساً لتطوير نماذج ونظريات حول دوافع السلوك الفردى داخل المنظمة .

(٢) نظرية (X) ونظرية (Y)

استند دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) أستاذ الإدارة الصناعية بالجامعات الأمريكية ، إلى نظرية ماسلو للتمييز بين الفكر الكلاسيكى وافتراضاته عن مفهوم الرجل الاقتصادى (Economic Man) ، والنتائج التى تمخضت عنها حركة العلاقات الإنسانية وافتراضاتها عن الرجل الاجتماعى (Social Man) . وصنف هذه الافتراضات وتلك ومايترتب عليها من سلوك بين إطارين أطلق على أحدهما نظرية (X) وعلى الآخر نظرية (Y) ، ضمنها كتاباً بعنوان (The Human Side of Enterprise) نشر فى عام ١٩٦٠. أى أن أفكار ماكجريجور تعتبر تحليلاً مقارناً بين الاتجاه الكلاسيكى واتجاه العلاقات الإنسانية على أساس أن الفلسفة التى يعتنقها المدير تعد محدداً أساسياً لسلوكه تجاه العاملين الذين يأتى سلوكهم كرد فعل واستجابة لسلوك المدير ، ومن ثم فإن الفلسفة الإدارية تصبح هى العامل الحاكم للسلوك التنظيمى .

ويرى ماكجريجور أن ممارسات المدير تنبع من افتراضاته الشخصية حول الطبيعة البشرية ، فعلى سبيل المثال أن المدير الذى تقوم افتراضاته على عدم الثقة فى العاملين ، سيسعى إلى الرقابة عليهم من خلال الإشراف المباشر للتحقق من اتباع التعليمات والقواعد والنظم ، والتهديد بالعقاب . مثل هذا النوع من المديرين ينطلق من عدة افتراضات أطلق عليها ماكجريجور نظرية (X) ، وهى :

١. أن العمل بغيض وكريه إلى النفس بالنسبة لغالبية البشر .
٢. أن الفرد لايرغب فى تحمل المسئولية ويفضل التوجيه من الغير .
٣. أن الفرد العادى لديه قدرات إبداعية منخفضة لحل المشكلات .
٤. أن الإنسان يهمه قبل كل شئ راحته والإحساس بالأمان فى العمل .

٥. لايعمل الفرد على تحقيقَ أهداف المنظمة إلا تحت رقابة صارمة .

وأشار ماكجريجور إلى أنه على الرغم من أن هناك مايؤيد هذه الافتراضات ، إلا أن هناك من الدلائل مايشير إلى أنها جاءت على أساس رد فعل العاملين للضغوط الواقعة عليهم من جانب الإدارة ، فقد قامت على افتراضات معينة والزعم بصحتها والتصرف على أساسها مما أدى إلى رد فعل من الجانب الآخر فسجل رد الفعل هذا على أنه السلوك الطبيعى للعاملين وبنيت عليه افتراضات النظرية .

وأوضح ماكجريجور أن نظرية (X) تنطلق من افتراضات غير صحيحة عن الطبيعة البشرية التى لايحكم سلوكها الدوافع المادية والمطالب الدنيا فحسب والتى تتمثل فى إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن فقط ، فالعاملين شأنهم فى ذلك شأن المديرين يمكن أن تحرك دوافعهم الاحتياجات العليا . وعلى هذا الأساس فثمة افتراضات أخرى أكثر صدقاً فى تفسير الطبيعة البشرية أطلق عليها ماكجريجور نظرية (Y) تتمثل فى :

١. أن العمل نشاط طبيعى تماماً كاللعب والراحة ، وأن الإنسان العادى لايكرهه أساساً بل يمكن أن يحبه الإنسان ويستمتع به وأن يكون مصدراً للإشباع والرضا .

٢. أن الفرد لاتحركه فقط الدوافع المادية ، إذ أن لديه حاجات أخرى يسعى لإشباعها كحاجته إلى الاحترام والتقدير وحاجته لتحقيق الذات . ومن هنا فإن استخدام الحوافز المادية كثواب أوالتهديد بالعقاب ليسا السبيلين الوحيدين لحثه على العمل بل قد تكون أقلها تأثيراً .

٣. أن هناك استعداد لدى الفرد لتحمل المسئولية والسعى إليها تحت الظروف المواتية فى إطار سعيه لإشباع الحاجة إلى تحقيق الذات .

ومن ثم فإنه يتعين على إدارة المنظمة أن تعمل على إتاحة الفرص الملائمة لتنمية هذا الاستعداد لدى الفرد .

٤. أن الالتزام بأهداف المنظمة يتوقف على ما يتوقعه الفرد من مكافآت وعوائد نتيجة بلوغ تلك الأهداف . وأن من أهم ما يتوقع الفرد الحصول عليه هو تحقيق الذات الذى يكون نتيجة مباشرة للجهد المبذول نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٥. أن القدرة على الابداع والابتكار وحل المشكلات هى خاصية لكل البشر وليست قاصرة على فئة بذاتها ، ولكنها موزعة بين الجميع بدرجة كبيرة . ويستلزم ذلك أن تعمل إدارة المنظمة على تنمية القدرات الكامنة لدى جميع الأفراد والاستفادة منها .

٦. أن طاقات وقدرات الفرد ليست مستغلة استغلالاً كاملاً فى الحياة الصناعية الحديثة ، حيث يتم استخدام قدر محدود فقط الطاقات والقدرات العقلية والجسمية الكامنة لدى الشخص العادى .

ومن خلال استعراضنا لنظرية (X) ونظرية (Y) ، نخلص إلى القول بأن نظرية (X) تقوم على أن ثمة تناقض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأن سلوك العاملين يتشكل طبقاً لعوامل خارجية تتمثل فى المكافآت التى يمكن أن يحصل عليها أو خوفه من العقاب الذى يمكن أن يتعرض إليه . وبناءً على ذلك فإن المدير الذى يعتقد بصحة هذه النظرية ليس لديه إلا أداتين فقط لحمل العاملين على تحقيق أهداف المنظمة واتباع سياساتها هما الثواب والعقاب ، وهو ما يطلق عليه ماكجريجور نظرية الجزرة والعصا (The Carrot and Stick Theory) ، أى أسلوب الترغيب والترهيب .

وعلى العكس من ذلك تقوم نظرية (Y) على أنه ليس هناك تناقض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأن سلوك العاملين لايتشكل وفقاً لعوامل خارجية فقط ، ولكن تحركة أيضاً عوامل ذاتية تنبع من الحاجة إلى تحقيق الذات وما يتطلبه ذلك من الرغبة فى الإنجاز واحترام الذات والرغبة فى الانتماء . ويرى ماكجريجور أن العوامل الذاتية أكثر قوة وتأثيراً من العوامل الخارجية ، ويقع على إدارة المنظمة مسئولية تهيئة الظروف الملائمة التى تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم للإنجاز والتعبير عن الذات أثناء ممارستهم لأعمالهم داخل المنظمة .

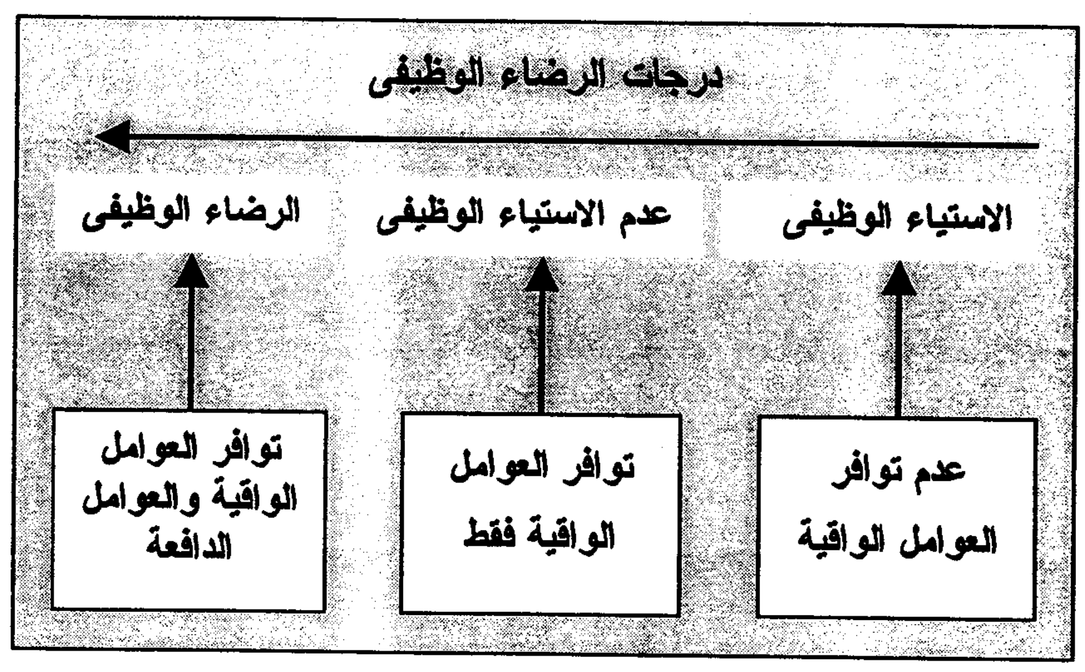
وكما هو واضح فإن الممارسات الإدارية التى تستند إلى فلسفة نظرية (Y) تؤكد على الاستقلالية والرقابة الذاتية ، وتشجيع العاملين على تنمية قدراتهم وتحديد واجباتهم الوظيفية وهو ما يؤدى إلى التوافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة . ويتطلب ذلك ضرورة توافر نمط قيادة يسعى لتحقيق مشاركة العاملين فى صنع القرارات ، والثراء الوظيفى من خلال التفويض واللامركزية .

(٣) نظرية العاملين (The Two-Factor Theory)

فى عام ١٩٥٤ قام فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) بمراجعة الأدبيات الخاصة بالرضاء الوظيفى (Job Satisfaction) . وعلى عكس ما توصل إليه باحثون آخرون من أنه لاتوجد علاقة بين أداء العمل والرضاء الوظيفى ، خلص هيرزبرج إلى نتيجة مؤداها أن هناك علاقة مؤكدة بين اتجاهات العاملين وبين سلوكهم الوظيفى ، وأرجع عدم وضوح هذه العلاقة لدى الكثير من الباحثين إلى غموض مفهوم الرضاء وعدم الرضاء ، مؤكداً أن الرضاء الوظيفى يستند إلى مجموعة محددة من العوامل فى الوقت الذى

يستند فيه عدم الرضاء الوظيفى إلى مجموعة أخرى مختلفة من العوامل ، وبناءً على ذلك فإن فهم الرضاء عن العمل كمفهوم أحادى البعد (Unidimensional) من قبل الكثير من الباحثين هو ما أدى إلى النتائج الخاطئة حول العلاقة بين اتجاهات العاملين وبين السلوك الوظيفى .

وبناءً على ذلك قام هيرزبرج فى عام ١٩٥٩ بإجراء دراسة على عينة شملت مائتين من المهندسين والمحاسبين العاملين فى صناعات مختلفة للتعرف على وسائل التحفيز التى تقوم بها المنظمات ومدى استجابة العاملين لها ، وذلك لاختبار العلاقة بين الأداء والرضاء الوظيفى . واستناداً إلى النتائج التى توصل إليها لها ، صاغ نظرية أطلق عليها نظرية العاملين (The Two-Factor Theory) ، يلخصها الشكل رقم (٣/٥) .



شكل رقم (٣/٥) – نظرية العاملين لهيرزبرج

وقد استند هيرزبرج إلى نظرية تدرج الحاجات لماسلو فأشار إلى أن لدى الانسان مجموعتين من الحاجات هما :

- الحاجات الواقية (Hygiene Needs) ، وترتبط بالظروف الفيزيقية والنفسية التى يعمل فيها الإنسان .

- الحاجات الدافعة (Moivators Needs) ، وهى أشبه بالحاجات التى صنفها ماسلو كحاجات المستوى الأعلى والتى تشمل الحاجة إلى الاحترام والتقدير والحاجة إلى تحقيق الذات .

وأكد أن هذين النوعين من الحاجات يتم إشباعهما بأساليب مختلفة ، فالحاجات الواقية يتم إشباعها بتوفير ظروف محددة أطلق عليها (Hygiene Factors) ، أى العوامل الواقية وهى :

١. الإشراف (Supervision) .
٢. العلاقات بين الأشخاص (Interpersonal Relations) .
٣. الظروف الفيزيقية للعمل (Physical Working Conditions) .
٤. الراتب (Salary) .
٥. السياسات والممارسات الإدارية (Policies and Administrative Practices) .
٦. المزايا والفوائد (Benefits) .
٧. الأمان الوظيفى (Job Security) .

وأوضح هيرزبرج أن العوامل الواقية ترتبط ببيئة العمل (Job Context) وعندما تكون هذه البيئة غير مواتية لتوفير تلك العوامل بشكل مناسب ، فإن ذلك من شأنه ظهور مشاعر عدم الرضاء أو الاستياء (Dissatisfaction) لدى العاملين . أما فى حالة بيئة العمل المواتية لتوفير العوامل الواقية بشكل مناسب ، فإن ذلك من شأنه أن يقى العاملين من ظهور المشاعر . وشبه هيرزبرج هذه العوامل بأساليب مكافحة تلوث الماء والهواء ، مشيراً إلى أن

الأخذ بها لا يشفى من أى مرض ، إلا أن الأخذ بها يمنع من تفشى الأمراض . وعلى نفس المنوال فإن العوامل الواقية لا تؤدى إلى الرضاء الوظيفى ، ولكنها تمنع الاستياء وعدم الرضاء الوظيفى . وإذا كان توفير العوامل الواقية لايقود تلقائياً إلى الرضاء (Satisfaction) ، إلا أن ذلك يعتبر شرطاً ضرورياً لتحقيقه ، إذا ماتم توفير مجموعة ثانية من العوامل هى العوامل الدافعة (Moivators Factors) ، وتتحدد فى :

١. الإنجاز (Achievement) .
٢. الاعتراف (Recognition) .
٣. العمل ذاته (Work Itself) .
٤. المسئولية (Responsibility) .
٥. التقدم (Advancement) .

وإذا كانت العوامل الواقية مرتبطة بظروف العمل وبيئته ، فإن العوامل الدافعة مرتبطة بطبيعة العمل ذاته والنتائج التى تسفر عنه . وطبقاً لما يراه هيرزبرج فإن العوامل التى تؤدى إلى الرضاء الوظيفى هى تلك التى من شأنها إشباع حاجات تحقيق الذات فى إطار العمل ؛ ذلك أن مايحصل عليه الفرد من مكافآت على من شأنه تقوية طموحاته .

ثالثاً : اتجاه صنع القرار

إذا كان اتجاه الموارد البشرية قد أسهم بشكل مؤثر فى تصحيح النظرة إلى الفرد داخل المنظمة عن تلك التى أكدتها المدرسة الكلاسيكية ووضع الدوافع البشرية كمتغير استراتيجى فى فهم الظاهرة التنظيمية ، إلا أنه أهمل بعداً هاماً فى السلوك التنظيمى وهو المتعلق بحل المشكلات التى تواجه المنظمة .

وعلى الرغم من ارتباط صنع القرار بكافة العمليات الادارية ، فإن معظم المفكرين الكلاسيك لم ينظروا إلى ذلك إلا فى إطار السلطة وإمكانية تفويضها . ولعل شستر برنارد (Chster Barnard) هو أول من قدم تحليلاً له مغزاه لصنع القرار فى كتابه (The Function of the Executive) . غير أن الفضل يرجع إلى ثلاثة من علماء معهد كارنيجى للتكنولوجيا ببتسبرج هم سايمون ومارش وسيرت (Simon , March and Cyert) ، فى دراسة صنع القرار وإلقاء المزيد من الضوء على جانب هام من جوانب الظاهرة التنظيمية .

وكما سبق أن أوضحنا ، فقد انتقد سايمون المبادئ التى خلص إليها فايول ورواد نظرية التقسيم الادارى ، كما انتقد الافتراضات التى انطلق منها تايلور ورواد نظرية الإدارة العلمية حول مفهوم الرجل الاقتصادى (Economic Man) الذى يسعى إلى تحقيق منفعته الخاصة وأنه على بينة كاملة بجميع البدائل المتاحة لديه الأمر الذى يتيح له فرصة اختيار البديل الأمثل دائماً . وبدلاً من ذلك اقترح سايمون الأخذ بمفهوم الرجل الإدارى (Administrative Man) الذى يسعى إلى تحقيق منفعته الخاصة ولكنه لايعرف دائماً ماهية تلك المنفعة ، كما أنه على بينة بعدد محدود فقط من

البدائل المتاحة ولديه قدرات محدودة على الإلمام بها والاختيار من بينها وهو ما أطلق عليه سايمون مصطلح العقلانية المقيدة (Bounded Rationality) ، ومن ثم فإنه يسعى إلى اختيار البديل الملائم وليس البديل الأمثل .

ويمكن تصنيف القرارات بناءً على معايير مختلفة ، فيمكن تصنيفها طبقاً للمستوى التنظيمى بين قرارات استراتيجية وقرارت تشغيلية ، كما يمكن تصنيفها طبقاً لموضوعها بين قرارت متعلقة بالعنصر البشرى وأخرى متعلقة بالإنتاج وغير ذلك . غير أن أهم تصنيف للقرارات هو ذلك الذى قدمه هربرت سايمون ويميز فيه بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة . ويقصد بالنوع الأول تلك التى تحدث بشكل متكرر وعادة ما تكون روتينية . فمع مرور الوقت والخبرة المكتسبة توجد إجراءات محددة للتعامل مع تلك القرارات . فارتداء الملابس فى الصباح مثلاً أو الذهاب إلى العمل كل يوم هو بمثابة قرارات مبرمجة يتخذها الإنسان فى حياته . وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة فحصول الموظف على اجازته السنوية أو إحالته للتقاعد عند بلوغ السن القانونية ، كل ذلك يحتاج إلى اتخاذ قرارات متشابهة وروتينية والتى يتم اتخاذها بحكم العادة أو استناداً إلى الخبرة ، وإن كان يتم اتخاذها فى المنظمات المعقدة إستناداً إلى أساليب حديثة مثل بحوث العمليات أو برامج الحاسب الآلى .

أما القرارات غير المبرمجة فهى تلك التى ترتبط بمواقف غير نمطية أو مشكلات فريدة وليس هناك إجراءات مقننة للتعامل معها وتتسم بدرجة عالية من عدم التأكد بالنسبة للعلاقة بين الأسباب والنتائج وهو ما يعنى ضرورة البحث عن حلول مبتكرة للتعامل معها . ويمكن التمييز بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة والذى يوضحه الشكل (٦/٣) .

المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة الموقف	متكرر ، روتيني ، درجة عالية من التأكد ، علاقة واضحة بين الأسباب والنتائج.	غير متكرر ، غير روتيني، درجة عالية من عدم التأكد، علاقة غامضة بين الأسباب والنتائج .
عدد البدائل	قليلة ونمطية	كثيرة وغير نمطية
المخاطرة	منخفضة أو منعدمة	مرتفعة ويصعب التنبؤ بها
أدوات صنع القرار	العادة ، القواعد الروتينية، القنوات العادية فى الهيكل التنظيمى ، بحوث العمليات ونماذج التحليل الرياضى ، أساليب المحاكاة ، نماذج الحاسب الآلي .	القواعد التقديرية ، الحدس والبديهة ، التقييم المبنى على الخبرة السابقة . الأساليب الحديثة فى حل المشكلات، التفكير الابتكارى ، تطوير برامج كومبيوتر خاصة .
أمثلة	نظام الترقية فى منظمات الخدمة المدنية ، نظام القبول فى المدارس، حصول الموظف على اجازة .	إعادة تنظيم جهاز حكومى ، فتح أسواق جديدة ، إدخال تكنولوجيا متطورة .

شكل رقم (٦/٣) – التمييز بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

وأياً كان موضوع القرار ، وسواء ارتبط بأزمة أو برؤية مستقبلية أو بالعاملين أو بقضايا العمل ، فإنه لابد أن يستند إلى وجود مشكلة بذاتها أو موقف تحدد زماناً ومكاناً وموضوعاً ، كما أنه لابد من شخص ما أو مجموعة من الأشخاص يضطلعون بمهمة التوصل إلى حل لهذه المشكلات من خلال سلسلة من العمليات فى إطار بيئة يتفاعل فى تشكيلها مجموعة من

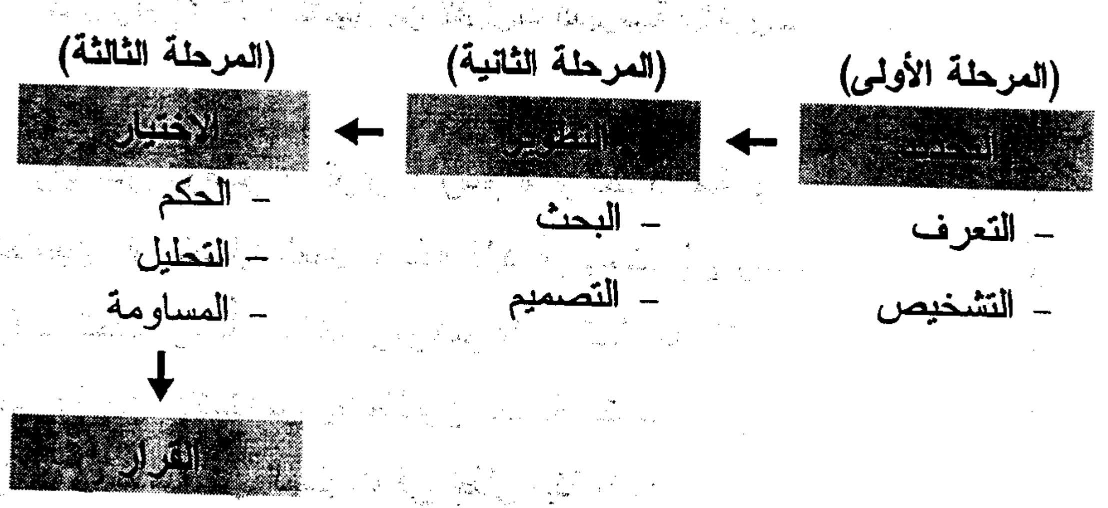
المتغيرات تعتبر بمثابة محددات لصنع القرار . وتتضمن هذه السلسلة من العمليات ثلاثة أنشطة ، حددها سايمون على النحو التالى :

١. نشاط التفكير (Intelligence Activity) ، وتتضمن هذه المرحلة الفحص الدقيق للبيئة للتعرف على الظروف التى تستلزم صنع القرار .

٢. نشاط التصميم (Design Activity) ، ويتم فى هذه المرحلة اكتشاف وتطوير وتحليل التصرفات الممكنة .

٣. نشاط الاختيار (Choice Activity) ، وتدور هذه المرحلة الثالثة والأخيرة حول الاختيار الفعلى ، بمعنى اختيار تصرف بذاته من بين تصرفات عديدة ممكنة .

وتوصل هنرى منتزبرج (H. Mintzberg) إلى ثلاث مراحل شبيهة بتلك التى أشار إليها سايمون ، وذلك استناداً إلي دراسات تجريبية على الواقع الفعلى لصنع القرار فى العديد من المنظمات ، يوضحها الشكل (٧/٣) .



شكل رقم (٧/٣) – مراحل صنع القرار كما استخلصها منتزبرج

١. مرحلة التحديد (The Identification Phase) ، ويتم فى هذه المرحلة التعرف على المشكلة وتشخيص أبعاد الموقف .

٢. مرحلة التطوير (The Development Phase) ، ويتم فيها البحث عن إجراءات نمطية أو حلول جاهزة يمكن اللجوء إليها ، أو تصميم إجراءات أخرى جديدة لحل المشكلة .

٣. مرحلة الاختيار (The Selection Phase) ، ويتم فى هذه المرحلة اختيار حل للمشكلة أو بعبارة أخرى التوصل إلى قرار باستخدام إحدى طرق ثلاث هى :

- الحكم (Judgment) ، ويقوم به متخذ القرار اعتماداً على الخبرة أو الحدس والبديهة بدلاً من التحليل المنطقى .
- التحليل (Analysis) ، ويتم باتباع أسلوب التحليل المنطقى للبدائل المتاحة والممكنة لحل المشكلة .
- المساومة (Bargaining) ، وهو ما يتم فى حالة صنع القرار بواسطة المجموعة بما يعنيه ذلك من إمكانية اللجوء إلى المناورات السياسية .

ويرى سايمون أن العبء يقع على عاتق المنظمة لمساندة أعضائها فى عملية صنع القرارات ، وذلك بتوضيح الغايات وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها . ذلك أن الغايات والأهداف هى بمثابة المرشد والدليل لكيفية صنع القرارات ، إذ أنها تأتى تعبيراً عن المقدمات القيمية (Value Premises) بمعنى الافتراضات حول الغايات المفضلة أو المرغوبة والتى تعتبر بمثابة الأساس الذى تستند إليه القرارات . وترتبط المقدمات القيمية بالمقدمات

الواقعية (Factual Premises) والتى تعنى الافتراضات حول ما يحدث فعلاً فى الواقع . ويرى سايمون أنه كلما كانت المقدمات القيمية واضحة ، كلما انعكس ذلك على المقدمات الواقعية وبالتالى على القرارات ونواتجها النهائية . واستناداً إلى ذلك ، فإن شاغلى المستويات العليا يصنعون قراراتهم استناداً إلى مقدمات قيمية أكبر من هؤلاء الذين يشغلون مستويات تنظيمية أدنى حيث يصنعون قراراتهم استناداً إلى مقدمات واقعية بصورة أكبر . فقرارات المستويات العليا تدور حول ما ينبغى أن تفعله المنظمة ، أما المستويات الأدنى فتدور قراراتها حول اختيار الكيفية التى تنجز بها المنظمة أعمالها بصورة أفضل .

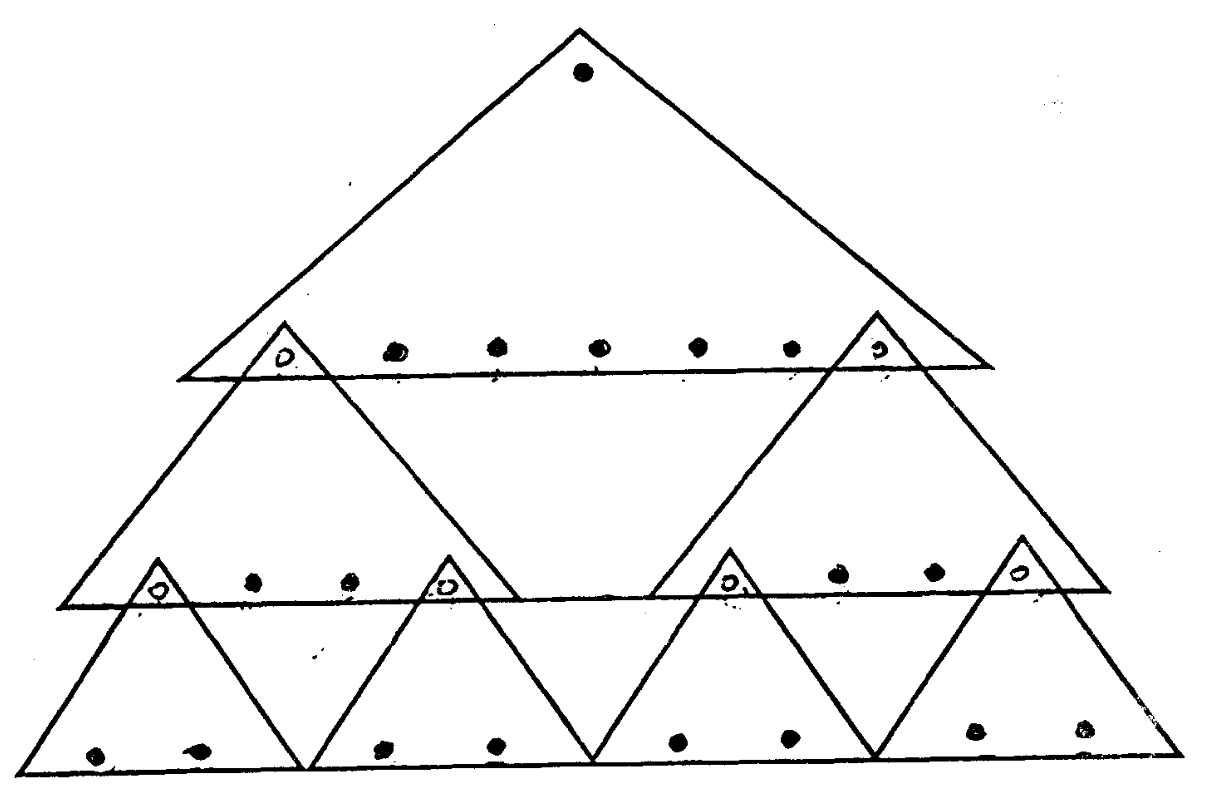
وتتسم الغايات النهائية التى تسعى المنظمات إلى تحقيقها عادة بالغموض وعدم الدقة ، فبعضها يسعى مثلاً لنقل وتطوير المعرفة ، بينما يسعى البعض الآخر للحفاظ على النظام العام ، والثالث يسعى للحفاظ على الصحة العامة والعناية بالمرضى . . . وهكذا . ولا تعطى مثل هذه الغايات النهائية معاييراً واضحة يتم على أساسها صنع القرارات ، إلا أنه يمكن استخدامها كنقطة بداية فى سلسلة الغايات / الوسائل (Mean-Ends Chain) والتى تتضمن تحديد الغايات النهائية التى تسعى المنظمة لتحقيقها ، ثم السعى لاكتشاف مجموعة من الوسائل لتحقيق تلك الغايات ، والنظر إلى كل وسيلة باعتبارها هدفاً فرعياً ، واكتشاف مجموعة من الوسائل لتحقيقه والتى ينظر إليها أيضاً باعتبارها أهدافاً فرعية . أى أننا بصدد بناء هرمى للأهداف يكون بموجبه كل مستوى بمثابة غاية نهائية للمستوى الأدنى منه وهى فى ذات الوقت وسائل للمستوى الأعلى .

رابعاً : المدرسة السلوكية وعلم التنظيم

أسفرت المدرسة السلوكية عن العديد من النتائج التى كان من شأنها تطوير مفاهيم جديدة فى فهم الظاهرة التنظيمية وأهمها :

أولاً : أن المنظمة ليست نظاماً فنياً/اقتصادياً فقط ، ولكنها نظام اجتماعى (Social System) كذلك ، من شأنه تحديد معايير قد تختلف عن المعايير الرسمية داخل المنظمة . ونظراً لأهمية الجماعة والتفاعل بين أعضائها على النحو الذى أسفرت عنه الدراسات التجريبية ، وكذلك ضرورة تطوير نظام فعال للاتصالات يسمح بتدفق المعلومات عبر المستويات التنظيمية المختلفة ، فقد خلص ليكرت (Rensis Likert) إلى أن الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على أساس العلاقة الفردية الرأسية بين الرئيس والمرؤوس لاتسمح باستغلال الطاقات الكامنة لدى الفرد وتعوق الاتصالات داخل المنظمة واقترح بديلاً لذلك حلقة الوصل (Linking Pin) كمفهوم جديد فى إطار التصميم التنظيمى يوضحه الشكل (٨/٣) .

ويتخذ مفهوم حلقات الوصل من الجماعة وحدة للتنظيم على النقيض من الفكر الكلاسيكى الذى يتخذ من الفرد وحدة للتنظيم . واقترح ليكرت أن يتم تصميم المنظمة على أساس عدد من جماعات العمل الأساسية ، ويتم الربط بين تلك الجماعات من خلال تكوين جماعات أعلى تضم كل جماعة منها عدداً من رؤساء الجماعات الأساسية ، ثم يتم تكوين جماعة أخرى أعلى تضم رؤساء الوحدات الأدنى ، وهكذا نرى أن قمة الهرم التنظيمى تتشكل من جماعة تضم الرئيس الأعلى للمنظمة ورؤساء جماعات العمل فى المستوى الثانى ، ويسمح هذا الأسلوب بتحقيق التنسيق الأفقى والرأسى داخل المنظمة .



شكل رقم (٨/٣) – حلقـة الوصـل طـبقـاً لـتصـور ليـكرت

ثانياً : أكدت تجارب الهاوثورن على أهمية الإشراف على العمل ، الأمر الذى دفع كيرت ليفين لإجراء دراسته الشهيرة حول القيادة والتى سبقت مناقشتها ، وكذلك نتائج دراسات أوهايو وميتشيجان ودراسات أخرى مشابهة . وقد سارت دراسات القيادة فى مسارين ، ينطلق أحدهما من أن أنماط القيادة (Leadership Patterns) تلعب دوراً هاماً فى الأداء وأن هناك ثمة نمط وحيد أمثل (One Best Style) ينبغى الأخذ به . أما الآخر فيفترض أن ظروف الموقف هى التى تحدد نمط السلوك القيادى .

وتتعدد النماذج التى تعبر عن الاتجاه الأول ، ولعل من أهمها تم استنباط العديد من النموذج الذى قدمه رينسيس ليكارت (R. Likert) المعروف بالنظم الأربعة فى الإدارة (The Four Systems of Management)

والذى يميز فيه بين أنماط أربعة للقيادة ، ويحدد أهم السمات المميزة لكل نمط على النحو التالى :

١. السلطوى الاستغلالى(Exploitive Autocratic) لايثق فى المرؤوسين ، ولايسمح لهم بأى درجة من درجات الحرية لمناقشة أمور العمل ، كما أنه لايسعى للحصول على آرائهم أو مقترحاتهم .

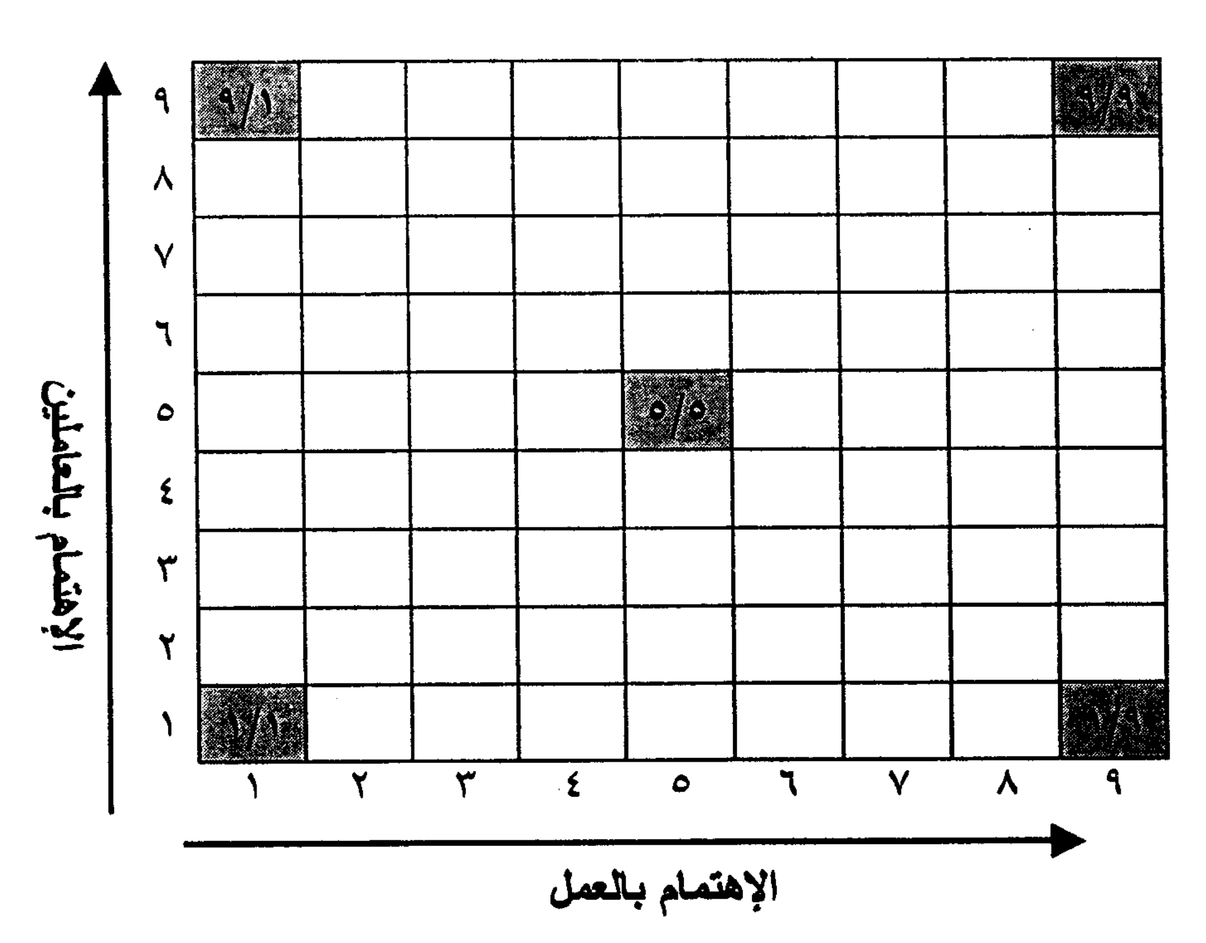
٢. السلطوى الخير (Benevolent Autocratic) يثق فى المرؤوسين بحذر كثقة السيد بالخادم ، مع السماح لهم بدرجة محدودة من الحرية لمناقشة أمور العمل ، وقد يسعى أحياناً للحصول على آرائهم ومقترحاتهم .

٣. الديموقراطى التشاورى (Consultative Democratic) يثق فى المرؤوسين بدرجة كبيرة وإن لم تكن كاملة ، ويسمح لهم بدرجة مناسبة من الحرية لمناقشة أمور العمل إلى جانب أنه يسعى عادة للحصول على آرائهم .

٤. الديموقراطى المشارك (Participative Democratic) يثق فى المرؤوسين ثقة كاملة . ويسمح لهم بحرية كاملة لمناقشة أمور العمل كما أنه يسعى دائما للحصول على آرائهم ومقترحاتهم .

كما قدم بليك وموتون (R. Blake & J. Mouton) نموذج الشبكة الإدارية (Managerial Grid) . ويقوم على التمييز بين أنماط القيادة استناداً إلى بعدين هما مدى اهتمام القائد بالعمل ، ومدى اهتمامه بالعاملين كما يتضح ذلك من الشكل رقم (٩/٣) .

ويتحدد على المحور الأفقى مدى اهتمام القائد بالعمل وبدرجات تتراوح من (١) إلى (٩) ، وعلى المحور الرأسى مدى اهتمامه بالعاملين وبدرجات تتراوح أيضاً من (١) إلى (٩) . وتمثل (١) أدنى درجات الاهتمام ، وتمثل (٩) أقصى درجات الاهتمام .



شكل رقم (٣/٩) - نموذج الشبكة الإدارية

وبناءاً على ذلك فإن الشبكة الإدارية تحتوى على (٨١) نمطاً قيادياً ، إلا أن الأنماط الأساسية تتمثل فى خمسة أنماط. يتصف كل منها بمجموعة من الخصائص طبقاً لمدى اهتمام القائد بالعمل أو بالعاملين ، وذلك على النحو التالى :

- النمط (١/١) القيادة البيروقراطية (Bureaucratic Leadership) ، ويعرف هذا النمط أحياناً بأنه النمط الذى يعمل على إفقار المنظمة ؛ ذلك أن اهتمامه بكل من عنصرى العمل والعاملين فى أدنى مستوى فهو لايهتم بمشاعر العاملين ولايهمه أداء العمل ، ويكاد ينحصر دوره فى توصيل البيانات والمعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين وتوصيل نتائج التنفيذ من المرؤوسين إلى الرؤساء .

- النمط (٩/٩) القيادة الجماعية (Collaborative Leadership) ، وهو على النقيض تماماً من النمط السابق ، حيث يعمل على إثراء المنظمة ويهتم بالعمل والعاملين إلى أقصى درجة ، ويستطيع تحقيق التكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الانسانية وأعلى تركيز على أداء العمل ويوصف هذا النمط بأنه يعمل على بناء الفريق .

- النمط (٥/٥) القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) ، ويتخذ هذا النمط موقفاً وسطاً سواء بالنسبة للعمل أو العاملين ، وقد لايتمكن من تحقيق التوازن بين أداء العمل والاهتمام بالعلاقات الانسانية ولذلك فإنه على استعداد للتضحية بأحدهما على حساب الآخر . ومن ثم فإنه يوصف بأنه يقف فى منتصف الطريق .

- النمط (٩/١) القيادة المساندة (Supportive Leadership) ، ويتطرف هذا النمط فى الاهتمام بالعاملين مع إهمال عنصر العمل ، ويسعى إلى إرضاء العاملين وإقامة علاقات اجتماعية طيبة معهم ولو على حساب العمل . ومن ثم فهو أقرب مايكون إلى مدير النادى الاجتماعى .

- النمط (١/٩) القيادة الموجهة (Directive Leadership) ، وهو على النقيض من النمط السابق حيث يتطرف فى الاهتمام بأداء العمل مع إهمال العاملين والعلاقات الانسانية والتضحية بها إذا اقتضت متطلبات العمل ذلك ، ويوصف بأنه المدير المقاول .

وتخلص النماذج والنظريات التى تندرج فى هذا الاتجاه إلى أن النمط السلطوى (Authoritarian) ، ليس هو النمط المناسب ، ومن ثم ينبغى التحول عنه إلى النمط الديموقراطى (Democratic) .

أما الاتجاه الآخر فقد اهتم ببيان أثر الظروف الموقفية على سلوك القائد وظهرت العديد من النظريات التى اهتمت بالربط بين نمط القيادة وعناصر الموقف ومدى تأثيره على فعالية القيادة ، ومن أهم هذه النظريات تلك التى قدمها فرد فيدلر (Fred Fiedler) والمعروفة بالنظرية الظرفية فى القيادة (Contingency Theary of Leadership) ونموذج القيادة وصنع القرار الذى طوره فروم ويوتن وجاجو .

وتقوم لنظرية فدلر على فرضية فحواها أن فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين نمط القيادة من ناحية ، والتحكم الموقفى من ناحية أخرى . ويميز فيدلر بين نمطين استناداً إلى محور اهتمام القائد وما إذا كان متوجهاً بالمهمة أو متوجهاً بالعلاقات . أما التحكم الموقفى فيشير الى حجم السيطرة والتأثير الذى يمارسه القائد فى البيئة التى يعمل فيها ويتحدد بثلاثة أبعاد هى : علاقات القائد بالمرؤوسين ، هيكل العمل ، قوة المركز الوظيفى للقائد . وبالتزاوج بين متغيرات التحكم الموقفى وبين أنماط القيادة ، خلص فيدلر إلى أن نمط القيادة الذى يركز على العمل يكون فعالاً فى المواقف الأكثر تطرفاً سواء

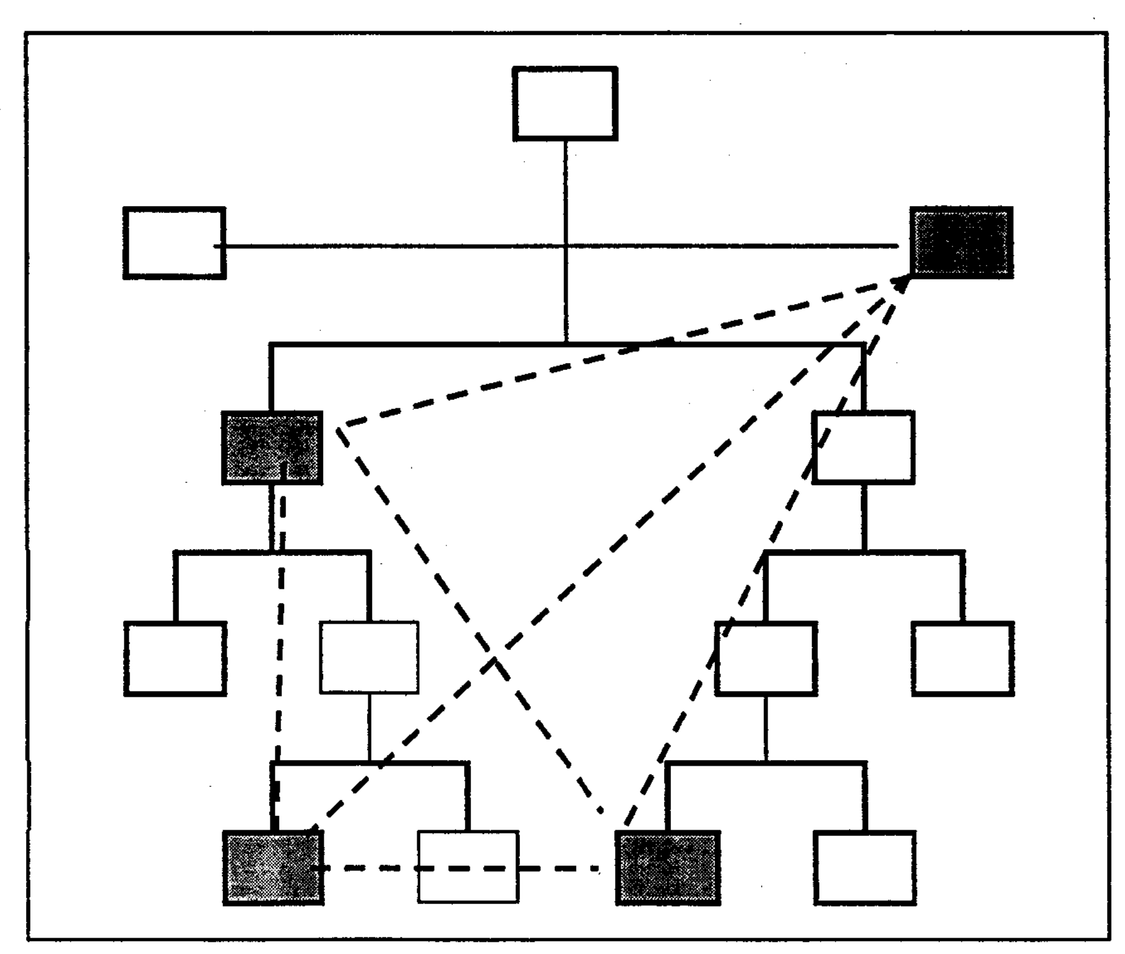
كانت مواقف سهلة جداً أو مواقف صعبة جداً ، أما نمط القيادة الذى يركز على العلاقات الإنسانية فيكون فعالاً فى المواقف متوسطة .

ويقوم نموذج فروم – جاجو (Vroom-Jago Model) على أساس المعايير التى يتم على أساسها الحكم على فعالية القرار وهى جودة القرار ، والتزام التابعين واعتبارات الوقت ، تم التعرف على خصائص الموقف الذى يتم فى إطاره صنع القرار وتحليل عناصره ، وفى ضوء التعرف على الموقف وتحليل عناصره الأساسية ، يمكن للقائد أن يتعرف على النمط المناسب لصنع القرار من بين خمسة أنماط ، تتدرج من الفردية إلى الجماعية .

ثالثاً : أن ثمة تنظيم غير رسمى (Informal Organization) يلعب دوراً هاماً فى أداء الفرد واتجاهاته نحو العمل ، وذلك جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمى . فقد أوضحت تجارب الهاوثورن أن مجموعة العمل وضعت لنفسها قواعد عامة تحكم نشاطها . وأكد شستر برنارد (Chester Barnard) على ظاهرة التنظيم غير الرسمى فى كتابه الشهير الذى صدر عام ١٩٣٨ بعنوان (The Functions of the Executive) ، حيث أشار إلى أنه فى كل تنظيم رسمى هناك تنظيم آخر غير رسمى . وبينما يقوم التنظيم الرسمى على أساس عقلانى وبشكل محدد هيكلياً ، فإن التنظيم غير الرسمى يقوم على أساس عاطفى كما أنه غير محدد ، إذ يعتمد على العلاقات التى تنشأ تلقائياً بين العاملين سواء كانت شخصية تقوم على التوافق أو على أساس نوعية المهنة أو غير ذلك من الأسباب اللانهائية والتى لايمكن حصرها ويرى برنارد أن التنظيم غير الرسمى ضرورى لتفعيل التنظيم الرسمى ، وأنه بتفاعلهما معاً ينتج التنظيم الفعلى .

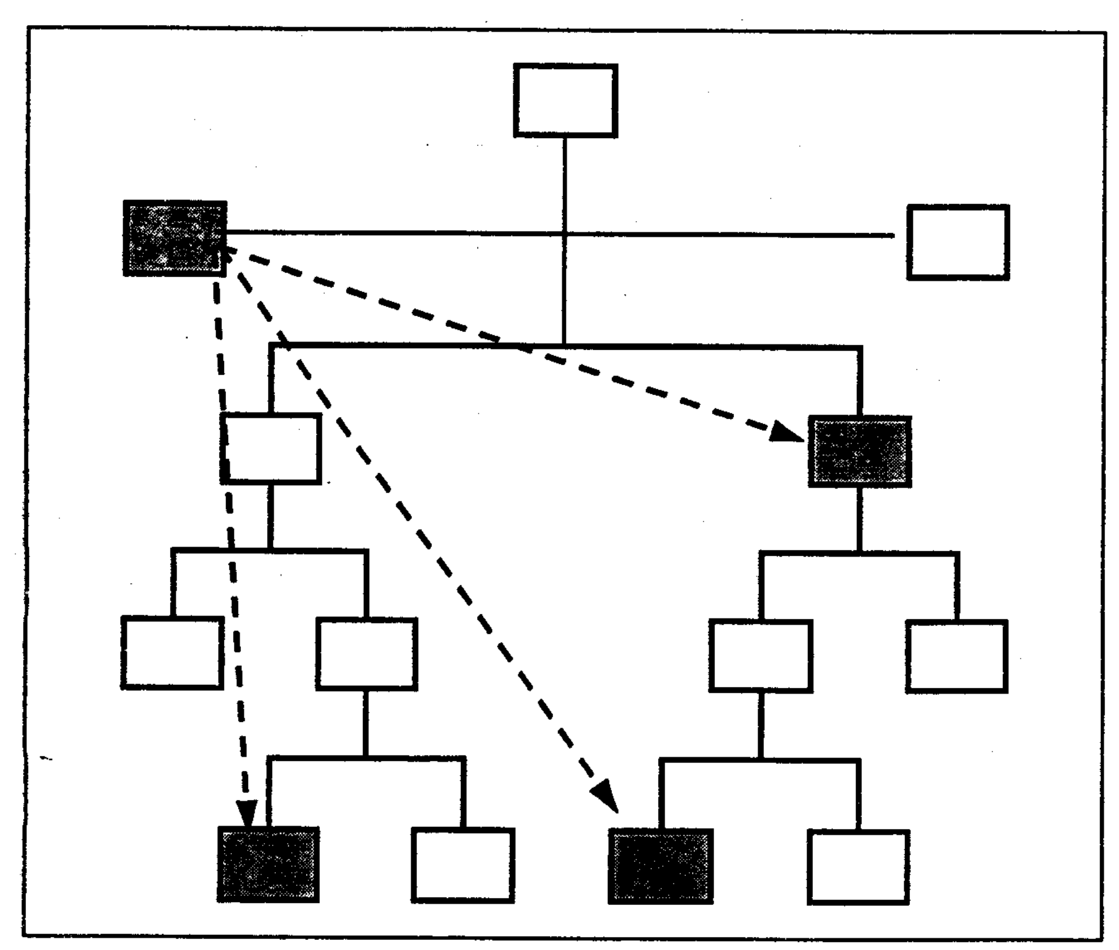
وقد بحث فيفنر و شيّروود (J. Pfiffner & F. Sherwood) ، هذه الظاهرة وأمكنهما التمييز بين ثلاثة نماذج محتملة للتنظيم غير الرسمى هى : النموذج الشخصى ، النموذج الوظيفى ، النموذج السياسى .

- **النموذج الشخصى** ، ويتميز بنمط علاقات تربط بين بعض أعضاء المنظمة تتخذ نمط العلاقات الشخصية بسبب الشعور بالتجاذب سواء بسبب المهنة أو العقيدة أو الرأى أو الانتماء إلى بلدة واحدة أو معهد دراسى واحد أو غير ذلك . ويتميز هذا النموذج بعدم وضوح خطوط القوة فيه ، وغالباً ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة ، كما يوضح ذلك الشكل رقم (٣/١٠) .



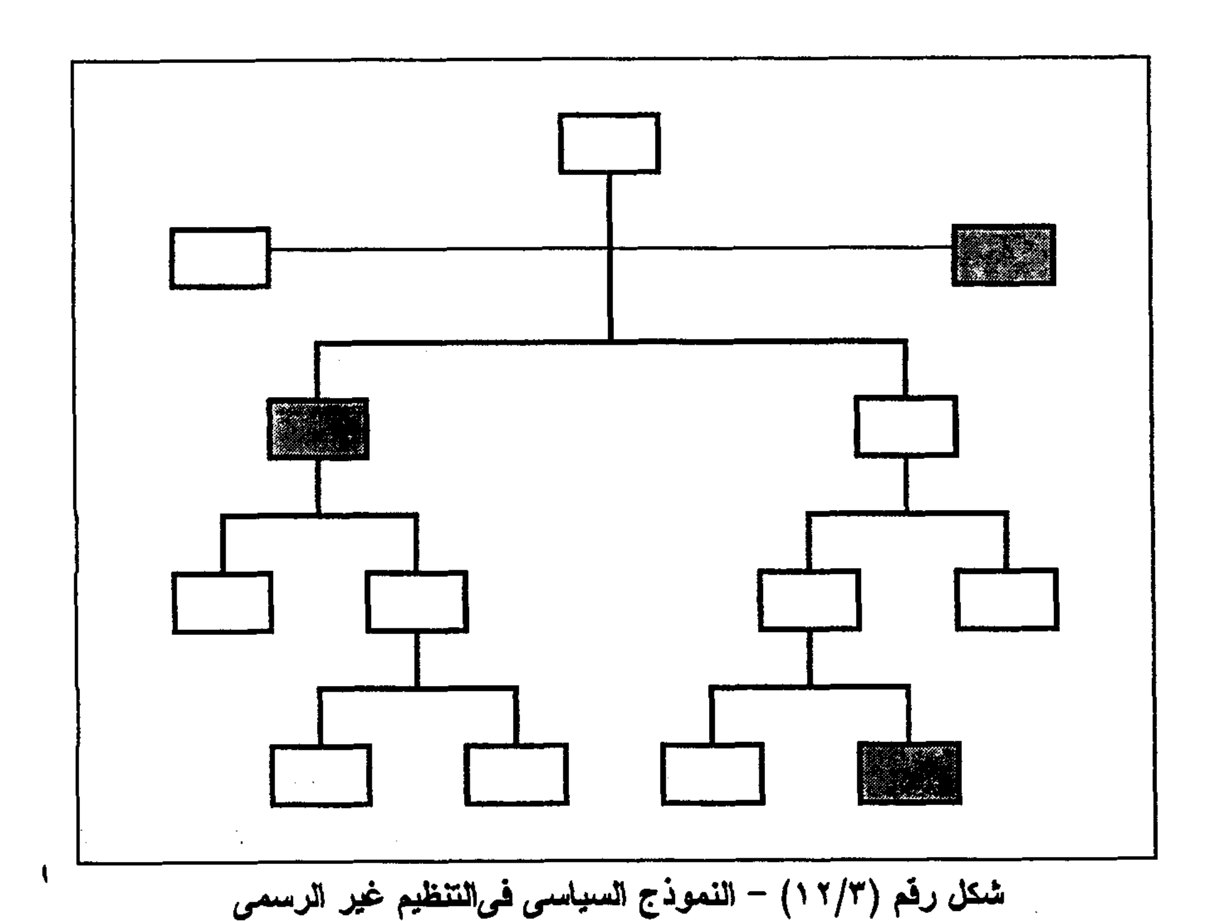
شكل رقم (٣/١٠) – النموذج الشخصى فىالتنظيم غير الرسمى

- **النموذج الوظيفى** ، وينشأ هذا النموذج بين أحد الأشخاص وأشخاص آخرين بسبب علاقات عمل مباشرة بينه وبينهم ، كأن يكون الشخص خبيراً أو مستشاراً ويتصل بحكم عمله مع بعض العاملين فى مواقع مختلفة بالمنظمة ، الأمر الذى ينتج عنه تنظيماً خارج إطار العلاقات والقواعد الرسمية يكون على رأسه ذلك الشخص إما بسبب الحاجة إليه أو مايمكن أن يؤديه من خدمات أو الحماية التى يبسطها على الآخرين أو غير ذلك من الأسباب ، ويوضح الشكل رقم (١١/٣) النموذج الوظيفى للتنظيم غير الرسمى .



شكل رقم (١١/٣) – النموذج الوظيفى فى التنظيم غير الرسمى

- **النموذج السياسى** ، فى كثير من الحالات نجد بعض أعضاء المنظمة يتمتعون بنفوذ خاص قد يكون بسبب قرابتهم أو صداقتهم لرئيسها أو غيره ممن يشغلون مواقع رسمية مؤثرة ، أو بسبب مايتمتعون به من مال أو علم أو جاه . مثل هؤلاء يستقطبون الآخرين حولهم ويمثلون مراكز قوة من الضرورى أخذها فى الحسبان . ويدخل فى عداد مراكز القوى مديرى المكاتب ، حيث يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة العليا وباقى العاملين الأمر الذى يتيح لهم قوة غير رسمية مستمدة من قوة صاحب الموقع الرسمى ذاته . ويوضح الشكل رقم (١٢/٣) ، أن مراكز القوى قد توجد فى كافة أرجاء المنظمة بصرف النظر عن الموقع التنظيمى الرسمى .



شكل رقم (١٢/٣) - النموذج السياسى فىالتنظيم غير الرسمى

وبينت دراسات عديدة أن التنظيم غير الرسمى ينشأ عادة لسد الفراغ فى الجوانب التى يعجز التنظيم الرسمى عن ملئها . فإذا كان التنظيم الرسمى بطيئاً مثلاً فى توصيل المعلومات إلى أعضاء المنظمة أو يتعمد إخفائها عنهم ، فإن التنظيم غير الرسمى يتولى هذه المهمة سواء بتسريب المعلومات التى يحصل عليها بعض أعضائه أو عن طريق تداول الإشاعات أو غير ذلك من الأساليب .

والتنظيم غير الرسمى قد تكون له جوانب إيجابية ، كما قد تكون له جوانب سلبية . وتتضح الجوانب الإيجابية عندما يشعر أعضاء التنظيم غير الرسمى بانتمائهم للمنظمة والإحساس بالفخر والاعتزاز بذلك ، الأمر الذى يدعوهم إلى ممارسة الضغوط على الآخرين من أجل العمل لصالح المنظمة ويعنى ذلك التوافق بين أهداف التنظيم الرسمى وأهداف التنظيم غير الرسمى . أما الجوانب السلبية للتنظيم غير الرسمى فتتضح عندما يتفق أعضاؤه على التستر على الأخطاء التى يقوم بها بعض أعضائه ، أو ممارسة ضغوطهم للحصول على مزايا ومكاسب مادية أو معنوية بصرف النظر عما إذا كان ذلك يتفق مع صالح المنظمة أو على حسابها .

رابعاً : تصحيح النظرة إلى الفرد داخل المنظمة عن تلك التى أكدتها المدرسة الكلاسيكية ووضع الدوافع البشرية كمتغير هام فى فهم الظاهرة التنظيمية ، مع التأكيد على أن هذه الدوافع ليست اقتصادية أو مادية فقط ، ولكنها تتخذ أبعاداً مختلفة كما أوضحنا ذلك عند عرضنا لنظرية ماسلو حول هرم الحاجات . وقام الكثير من الباحثين بدراسات حول دوافع العمل ، ولعل من أهمها النظرية التى قدمها فروم (Vroom) عن الدافعية والأداء فى كتابه (Work and Motivation) عام ١٩٦٤ ، والتى خلص فيها إلى أن توقعات

الفرد للآثار المترتبة على بدائل السلوك المتاحة ، هى المحدد لدافعيته لاختيار بديل معين .

خامساً : التشكيك فى الافتراضات حول مفهوم الرجل الاقتصادى (Economic Man) الذى يسعى إلى تحقيق منفعته الخاصة وأنه على بينة كاملة بجميع البدائل المتاحة لديه الأمر الذى يتيح له فرصة اختيار البديل الأمثل دائماً ، والأخذ بمفهوم الرجل الإدارى (Administrative Man) الذى يسعى إلى تحقيق منفعته الخاصة ولكنه لا يعرف دائماً ماهية تلك المنفعة ، كما أنه على بينة بعدد محدود فقط من البدائل المتاحة ولديه قدرات محدودة على الإلمام بها والاختيار من بينها وهو ما أطلق عليه سايمون مصطلح العقلانية المقيدة (Bounded Rationality) ، ومن ثم فإنه يسعى إلى اختيار البديل الملائم وليس البديل الأمثل . والتأكيد على أن صنع القرارات هو جوهر العملية الإدارية داخل المنظمة .

الفصل الرابع

مدرسة النظم

لم يقدم الفكر الكلاسيكى والفكر السلوكى على حد سواء منظومة فكرية متكاملة تسعى لدراسة الظاهرة التنظيمية ، فركزت المدرسة الكلاسيكية على العمل والجوانب الهيكلية للتنظيم الرسمى ، وركزت المدرسة السلوكية على العنصر البشرى سواء على المستوى الفردى أو مستوى الجماعة داخل المنظمة ، ولم توضح أى من المدرستين بشكل كاف حقيقة التفاعل بين العناصر المختلفة للمنظمة فيما بينها أو فى إطار البيئة التى تعمل فيها . وكانت الحاجة ماسة لبروز نظريات تسعى لتفسير الظاهرة التنظيمية من منظور أشمل ، وهو ما تحقق عند ظهور النظرية العامة للنظم والتى تلقفها علماء التنظيم لاستنباط نماذج متعددة فى إطارها . ولعل من أهم الإسهامات فى هذا الإطار هى نظرية النظام المفتوح ، ونموذج التمايز والتكامل ، والتركيز على دراسة بيئة المنظمة ، وهو ما سنعرض له فى هذا الفصل ، غير أنه من الضرورى أولاً أن نتعرف على النظرية العامة للنظم .

أولاً : النظرية العامة للنظم

أمكن التوصل عبر مراحل التطور البشرى ومن خلال الجمع بين الاستنباط والاستقراء ، إلى منهج أكثر تطوراً لتحصيل المعرفة فى القرنين السادس عشر والسابع عشر هو المنهج التحليلى (Analytical Method) . ويرجع الفضل إلى ديكارت فى تحديد مقولته الأساسية التى تتمثل فى رد أى مشكلة إلى أبسط عناصرها بقدر المستطاع . ويعرف المنهج التحليلى هذا بالمنهج العلمى (Scientific Method) ، والذى تولدت عنه الحركة العلمية الحديثة ، ولايزال مستخدماً من قبل الباحثين حتى وقتنا الحالى . وقد يرجع استخدام المنهج التحليلى إلى محدودية العقل البشرى فى قدرته على التعامل مع مفاهيم عديدة فى وقت واحد . الأمر الذى يدفع الانسان إلى تجزئة الكل إلى أجزاء صغيرة ودراسة كل جزء بشكل منفصل بما يتيح إمكانية أكبر للفهم والتفسير .

واكتشف علماء الأحياء أن المنهج التحليلى لا يفى بأغراض دراسة الكائنات الحية ؛ إذ أن رد هذه الكائنات إلى عناصرها الأولية لايقدم تفسيراً شاملاً لها ، ومن الضرورى دراستها فى سياق الاطار الذى تنتظم فيه العناصر المكونة لها مع بعضها البعض . وبعبارة أخرى دراسة طبيعة العلاقات التى تربط بين تلك العناصر ، وهو مايعنى دراسة الكائنات الحية ككل موحد . كذلك أدرك دارسو الظواهر الاجتماعية أيضاً عدم كفاية المنهج التحليلى ، فعندما يتغيب فرد عن الأسرة مثلاً ، فإن طبيعة العلاقات القائمة بين باقى أفرادها لاتظل كما كانت ، بل تتأثر حتماً بغياب ذلك الفرد . وكذلك الحال بالنسبة لدراسة التنظيم ، فلم تكن المنظمات فى القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين بالتعقيد الذى نشهده اليوم ، ومن ثم

كانت المداخل الكلاسيكية كافية لدراستها . أما اليوم فإن التعقيد يشمل الحجم ، والاندماج بين الشركات ، والشركات دولية النشاط ، والتنافس الشديد على الأسواق والموارد المحدودة ، والتغير التكنولوجى المتزايد ، وثورة الاتصالات والمعلومات ، وإعادة النظر فى دور الدولة والحكومة ، وغير ذلك من التعقيدات .

وأمام تلك التحديات أمكن تطوير نظرية لدراسة الظواهر المختلفة باعتبارها نظماً تتكون من نظم فرعية وتعمل فى إطار نظام أعلى ، وهى ما تعرف بالنظرية العامة للنظم (General Systems Theory) التى وضع أسسها عالم الأحياء النمساوى بيرتالانفى (Ludwig Von Bertaganffy) فى أوائل الثلاثينات وقام بتطويرها فى أوائل الخمسينيات من القرن العشرين مؤكداً أن كل النظم الحية هى نظم تتفاعل مع البيئة التى تعمل فى إطارها .

وقد استمد (Ludwig Von Bertaganffy) أصول نظريته من فلسفة أرسطو التى تنظر إلى الأشياء ككل موحد يسعى إلى تحقيق أهداف بذاتها . وبنفس الفلسفة نظر بيرتالانفى إلى الكائنات الحية مشيراً إلى أن هذا المنهج من شأنه أن يفسر بعض المشكلات التى يسعى إلى تفسيرها ، وخلص إلى أنه من أجل فهم سلوك الكائن الحى بصورة أفضل ، فإنه يجب النظر إليه ككل موحد متوجهاً لتحقيق هدف ما فى إطار من التفاعل والترابط بين الأجزاء المكونة له وانطلاقاً من مقولة أرسطو بأن الكل أكبر من مجموع الأجزاء التى يضمها . وفى عام ١٩٥٤ تشكلت جمعية علمية فى أمريكا تحت إسم جمعية النظرية العامة للنظم ، برئاسة بيرتالانفى وضمت فى عضويتها عالم الاقتصاد كينيث بولدنج (Kenneth Boulding) وعالم الرياضيات أناتول رابوبورت (Anatol Rapoport) وعالم النفس رالف جيرارد (Ralph Gerard) ، وذلك بهدف تطوير النظرية العامة للنظم

والنماذج المشتقة منها . وقد تغير إسم الجمعية بعد ذلك إلى جمعية أبحاث النظم العامة .

وتعنى النظرية العامة للنظم بتطوير إطار نظرى لفهم العلاقات التى تربط بين الظواهر المختلفة بما يمكن من وضع نماذج (Models) قابلة للتطبيق فى مجالات متنوعة سواء كانت فيزيائية أو بيولوجية أو سلوكية أو اجتماعية . ومن ثم فإن الهدف البعيد والنهائى هو منظومة يمكن من خلالها ربط الحقول المعرفية ببعضها البعض . وتتمثل الحاجة إلى مثل هذه المنظومة نظراً لمشكلة الاتصال بين مختلف الحقول المعرفية . فعلى الرغم من التشابه بين أساليب البحث العلمى ، فإن نتائج الأبحاث والدراسات لا تستطيع أن تتجاوز حدود العلوم المختلفة ، وهو ما يجعل من تلك العلوم جزراً منفصلة بحكم التخصص الدقيق بما يقف عقبة فى سبيل تطوير نظرية شاملة عن المعرفة . وعلى الرغم من ذلك ، فهناك بعض النواحى الايجابية فى التطور المعاصر للعلم تتمثل فى ظهور حقول معرفية جديدة كتفاعل بين أكثر من حقل معرفى واحد وهى ماتعرف بالدراسات البينية (Interdisiplinary Studies) مثل : علم النفس الاجتماعى (Social Psychology) ، الكيمياء الحيوية (Biochemistry) ، الفيزياء الفلكية (Astrophysics) ، علم النفس الاقتصادى (Economic Psychology) . وتؤكد هذه الحقول الدراسية طبيعة العلاقات بين جوانب المعرفة المختلفة . ويقدم علم التنظيم نموذجاً واضحاً على ذلك ؛ إذ يضم فى إطاره معارف من حقول معرفية عديدة مثل : الاجتماع ، الهندسة ، الأنثروبولوجى ، السياسة ، السيكولوجى . ويستلزم هذا التطور المعرفى وجود إطار تحليلى يمكن من خلاله الدمج بين هذه الحقول المعرفية ، وهو ما تسعى إليه النظرية العامة للنظم والنماذج المشتقة منها .

ويشير النظام (System) في مفهومه العام إلى تجمع من أجزاء مترابطة تشكل كلاً موحداً . وبهذا المعنى يمكن النظر إلى الأنهار والجبال وجسم الانسان والسيارة باعتبار كل منها نظام . ويمكن أيضاً أن ننظر إلى الكثير من الظواهر التى نتعامل معها فى حياتنا اليومية باعتبارها نظماً كذلك مثل نظم النقل والمواصلات والنظم السياسية والنظم الاقتصادية والنظم الاجتماعية وغيرها . حتى أن العلم ذاته يمكن النظر إليه باعتباره جسداً منظماً من المعرفة ، فهو ترتيب متكامل من الحقائق والمبادئ والنظريات تنتظم فى ترابط منطقى مكونة كلاً متكاسكاً . ولعل أهم تصنيف للنظم هو ذلك الذى قدمه عالم الاقتصاد الأمريكى بولدنج (Kenneth Boulding) ، والذى ميز فيه تسعة مستويات للنظم يوضحها الشكل رقم (١/٤) ، وهذه المستويات هى :

١. نظم الهيكل الساكن (Static Structure) ، أى الأطر (Frameworks) مثل التركيب البنيوى لجسم الانسان أو الحيوان ، أو مواقع النجوم فى النظام الشمسى ، أو ترتيب الذرات فى المواد .

٢. النظم الديناميكية البسيطة (Simple Dynamic) ، ويشير إلى النظم الأوتوماتيكية المنضبطة (Clockworks) التى تتحدد حركتها بشكل مسبق مثل المجموعة الشمسية ، أو الساعة .

٣. نظم التحكم الآلى (Control Mechanism) ، أو مايعرفه بولدنج بالسيبرانية (Cyberanetic) ، وهى النظم التى تسعى إلى الابقاء على التوازن فى ظل معطيات ومعايير محددة مثل منظم الحرارة (Thermostat) ، وتوازن الكائن الحى ، والتوازن البيئى .

٤. النظم المفتوحة (Open Systems) ، وهى النظم القادرة على البقاء بما تحصل عليه من موارد وطاقة من البيئة المحيطة ، وذلك باعتبارها نظماً مفتوحة ويعبر عنها الخلية (Cell) والتى تتكاثر عن طريق الانشطار الثنائى .

٥. النظم الوراثية (Genetic) ، وهى النظم التى تتكاثر عن طريق نظم الوراثة (Genetic Systems) كالنبات الذى يتكاثر بانتاج البذور التى تحتوى على تعليمات مبرمجة ، وهو مايمكن أن نطلق عليه (Blueprinted-grouth) أى التكاثر عن طريق النسخ .

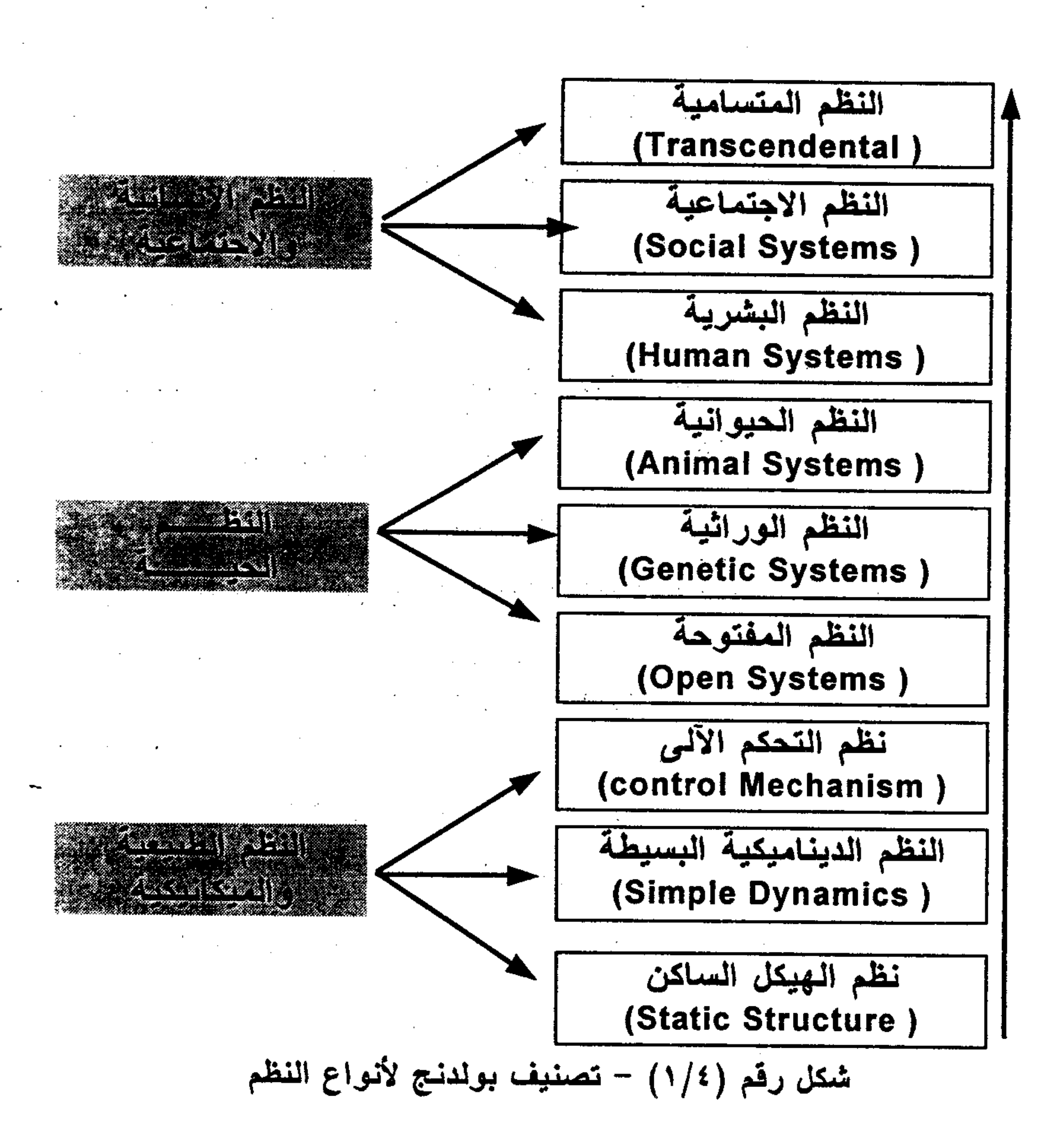
٦. النظم الحيوانية (Animal) ، وتتسم هذه النظم فى هذا المستوى بالقدرة على إدراك تفاصيل البيئة المحيطة والحصول منها على المعلومات من خلال الحواس كالسمع والبصر واللمس والشم ، وتحويلها إلى انطباع ذاتى (Image) . ويتسم سلوك النظام بكونه سلوك هادف ويتحدد استجابة للمثيرات الخارجية بالاضافة إلى الادراك الذاتى .

٧. النظم البشرية (Human) ، بالاضافة إلى كافة خصائص النظم فى المستوى الحيوانى ، فإن النظم التى تقع فى المستوى البشرى تتسم أيضاً بخاصية الوعى والادراك العقلى ، بمعنى أن الفرد لايدرك فقط ، ولكنه أيضاً على وعى بأنه يدرك . يضاف إلى ذلك القدرة على الكلام وفهم الرموز ، واستقبال المعلومات وتخزينها وإعادة صياغتها بما يتفق والأهداف التى يسعى لتحقيقها ، والقدرة على التخطيط وتطوير الأدوات التى تمكنه من السيطرة على شئون حياته .

٨. النظم الاجتماعية (Social) ، من الصعب الفصل بين هذا المستوى من النظم وبين سابقه الذى ينظر إلى الانسان الفرد كنظام ، ذلك أن

الفرد لايمكنه العيش منعَزلاً عن الآخرين فهو نتاج لأدوار عديدة يمارسها ويتأثر بها ويؤثر فيها ، وتقع المنظمة ضمن هذا المستوى من النظم .

٩. النظم المتسامية (Transcendental) ، ويتضمن هذا المستوى من النظم كل ما يخرج عن حدود المعرفة البشرية ، ويختص بالمطلق والأبدى ، وما وراء الطبيعة ، وما يطرح من تساؤلات لاتجد لها إجابات . ويدخل فى نطاق هذا المستوى الأديان والفلسفة .



شكل رقم (١/٤) – تصنيف بولدنج لأنواع النظم

ويمكن النظر إلى المستويات الثلاثة الأولى فى تصنيف بولدنج على أساس كونها نظماً طبيعية أو ميكانيكية وتعتبر الأساس المعرفى للعلوم الطبيعية مثل الفيزياء والفلك . أما المستويات الثلاثة التالية فإنها تختص بالنظم الحية وتحظى باهتمام علماء الأحياء . وتختص المستويات الثلاثة الأخيرة بالنظم الاجتماعية والإنسانية وتحظى باهتمام العلوم الاجتماعية والفنون والأديان والعلوم الإنسانية .

وقد أسهمت النظرية العامة للنظم إسهاماً كبيراً بتمييزها بين النظم المغلقة (Closed Systems) والنظم المفتوحة (Open Systems) . فالنظم الطبيعية والميكانيكية تعتبر نظماً مغلقة فى علاقتها بالبيئة التى تعمل فى إطارها ، ومن ثم فإن النظم التى تقع فى المستويات الثلاثة الأولى طبقاً لتصنيف بولدنج تعتبر نظماً مغلقة . ومن ناحية أخرى فإن بقية النظم لا يمكن اعتبارها نظماً مغلقة فى إطار علاقتها بالبيئة ، ولكنها نظم تتفاعل مع البيئة المحيطة تتأثر بها وتؤثر فيها .

ثانياً : نظرية النظام المفتوح

قدم عالم الاجتماع الأمريكى تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) فى منتصف الستينات ، وبعد ظهور النظرية العامة للنظم ، إسهاماً بارزاً فى نظرية التنظيم حيث تصور المنظمة بوصفها نسقاً اجتماعياً يمثل نظاماً مفتوحاً يحوى أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض كما تتفاعل مع النظام الأكبر والأشمل الذى يمثل بيئتها، وتنشأ بينهما علاقات تأثير متبادل .

وبمقتضى هذا التصور تخضع المنظمة لمؤثرات بيئية عديدة تتخذ أشكالا مختلفة من مستويات متباينة . إن المعنى المتضمن فى هذا المنظور يشير إلى علاقات التبادل المشترك (Mutual Interdependence) بين المنظمة وقطاعات المجتمع المختلفة بحيث يمكن القول أنه يرتكز على مفهوم التداخل بين الأنظمة الاجتماعية المختلفة .

وجاء ايمرى وتريست (Emery and Trist) عام ١٩٦٥بمقولة أن البيئة تتخذ أنماطا متفاوتة وأن كل نمط منها يمارس تأثيراً مختلفا على المنظمة ويطبعها بطباعة . ثم جاء رايس (A. K. Rice) عام ١٩٦٦ليقدم وجهة نظره عن المنظمة باعتبارها نسقاً مفتوحاً يتبادل مدخلاته ومخرجاته مع البيئة التى يعيش فيها ، إلا أنه اتخذ اتجاهاً مختلفاً حين ركز على العلاقات المتساندة والتأثير المتبادل بين مكونات النسق . وقدم هيدج (Hage) تصنيفاً للمنظمات يرتكز على طبيعة التهديدات الخارجية التى تواجهها المنظمات .

وكان الإسهام البارز فى هذا المجال هو ما قام إثنان من العلماء بجامعة ميتشيجان هما كاتز وكان (D. Katz and R. Kahn) ، وذلك بمحاولة تطبيق مفهوم النظم على المنظمات ، تضمنها كتاب أصدراه تحت عنوان علم النفس الاجتماعى للمنظمات (The Social Psychology of Organizations)

عام ١٩٦٦ ، وأوضحا فيه خصائص المنظمة كنظام مفتوح وحدداها فى عشر خصائص هى :

١. استيراد الطاقة (Importation of Energy) ، فأى نظام مفتوح لايستطيع أن يحافظ على استمراريته بدون الحصول على الموارد التى تمثل الطاقة بالنسبة له من البيئة التى يعمل فيها وتعتبر بمثابة مدخلات (Inputs) بالنسبة للنظام . وتتمثل مدخلات المنظمة فى المواد الخام والعنصر البشرى والمعدات والأموال وغيرها مما يلزم للحفاظ على قيام المنظمة بوظائفها .

٢. الفعاليات الداخلية (Throughput) ، وتشير إلى عمليات تحويل (Transformation) الطاقة التى حصل عليها النظام على هيئة مدخلات من البيئة . ومن بين هذه العمليات تصنيع المنتجات ، وتدريب العاملين وغيرها ، مما يتضمن إتمام الأعمال لتحقيق أهداف محددة .

٣. المخرجات (Outputs) ، بمجرد أن يتم تحويل المدخلات ، فإن بعض ماينتج عن ذلك يتم تصديره للبيئة . فتقوم المنظمة بتوزيع ماتنتجه من سلع أو خدمات يكون المجتمع فى حاجة إليها ، بالإضافة إلى بعض المخرجات غير المرغوب فيها كالتلوث الذى ينتج عن المصانع مثلاً .

٤. دورية الأحداث (Cycles of Events) ، تشكل وظائف المدخلات / التحويل / المخرجات دورة يتم خلالها تحويل

الطاقة واستبدالهاَ . فالمخرجات يتم تصديرها للبيئة واستبدالها بمدخلات جديدة تمثل الطاقة اللازمة للمنظمة ، ثم تتحول بدورها إلى مخرجات جديدة يتم تصديرها إلى البيئة ، وهكذا فى دورة تتجدد دائماً طالما ظلت المنظمة باقية لتحقيق الغرض الذى وجدت من أجله .

٥. مقاومة الفناء (Negative Entropy) ، تعنى كلمة (Entropy) نزعة النظم عامة إلى التفكك والانحلال ومن ثم الفناء والاندثار التام . أما المنظمة كنظام مفتوح فإنه يمكنها مقاومة الفناء، بأن تحصل على طاقة أكثر مما تستخدم فعلاً وأن تقوم بتخزين الطاقة التى تزيد عن حاجتها لاستخدامها فى حالة حدوث أزمات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار .

٦. المعلومات والتغذية المرتدة والترميز ، كما أن المنظمة تحتاج إلى استيراد الطاقة من البيئة التى تعمل فيها ، فإنها أيضاً فى حاجة إلى نوع آخر من المدخلات يتمثل فى المعلومات التى تحصل عليها من البيئة . ولعل أهم نوع من المعلومات هو ذلك المرتبط بالتغذية المرتدة (Feedback) التى من شأنها مساعدة المنظمة على تصحيح الانحرافات إن وجدت . ومع تزايد حجم المعلومات التى تحصل عليها المنظمة ، تظهر الحاجة إلى الترميز (Coding) ، بمعنى التمييز بين المعلومات التى تحتاج إليها المنظمة والسماح باستقبالها والإفادة منها ، وعدم السماح باستقبال المعلومات التى لا تحتاج إليها ولا تستفيد منها .

٧. الاستقرار والتوازن الديناميكى ، تتسم المنظمة كنظام المفتوح بخاصية تحقيق التوازن بين ما تحصل عليه من مدخلات، وما تصدره من مخرجات . وتعرف خاصية التوازن هذه بحالة الاستقرار (Steady State) . ولكى تحافظ المنظمة على حالة الاستقرار، فمن الضرورى أن تستجيب للتغيرات التى تحدث فى البيئة بإحداث تغيرات سواء بالنسبة للمدخلات أو المخرجات ، أو فى هياكلها الداخلية ونظم التشغيل الخاصة بها . معنى ذلك أن حالة الاستقرار التى تتسم بها المنظمة لا تعنى السكون ، ولكنه استقرار يعكس خاصية التوازن الديناميكى ، الذى يعنى قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات التى تحدث فى البيئة التى تعمل فى إطارها .

٨. التمايز (Differentiation) ، من شأن كافة النظم المفتوحة ومن بينها المنظمة أن تسعى لتقسيم العمل بين أجزائها المختلفة ، بحيث يتولى كل جزء القيام بمهام تختلف عن غيره من الأجزاء ، وذلك للاستفادة من مزايا التخصص . وتعرف هذه الخاصية بالتمايز . وبصفة عامة يبدأ النظام المفتوح بسيطاً ثم يسعى بفعل التطور إلى المزيد من التمايز بين الأجزاء المكونة له .

٩. التكامل (Integration) ، لكى يكون المنظمة فعالة فلابد أن تعمل على تكامل الأنشطة التى تقوم بها الأجزاء المختلفة المكونة لها ، وذلك من خلال عملية التنسيق بين المهام الموكولة لتلك الأجزاء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

١٠.النهايات المتماثلة (Equifinality) ، نظراً لما يتميز به النظام المفتوح من مرونة ، فإنه يمكن له أن يحقق النتائج التى يسعى إليها بطرق مختلفة ومتباينة . وبعبارة أخرى ليس هناك مجال للقول بالطريقة الوحيدة المثلى كما خلص إلى ذلك فكر المدرسة الكلاسيكية . وتتيح هذه الخاصية للمنظمة أن تتكيف مع البيئة وحاجاتها المتغيرة وهى بصدد تحديد أهدافها .

ثالثاً : نموذج التمايز والتكامل التنظيمى

لعل من الاسهامات المبكرة لتطبيق مفهوم النظم فى دراسات التنظيم كانت تلك الدراسة التى قام بها أستاذان بجامعة هارفارد عام ١٩٦٧ هما بول لورانس و جاى لورش (Paul Lawrence and Jay Lorsh) حول العلاقة بين البيئة والمنظمة ، وتم لهما استخلاص نموذج أطلقا عليه (Organizational Differentiation and Integration Model) ، أى نموذج التمايز والتكامل التنظيمى ويوضحه الشكل رقم (٢/٤) .

ماهى الإدارات الرئيسية بالمنظمة ؟

↓

ما مدى ظروف عدم التأكد حول المعلومات وعلاقات السبب والنتيجة ونطاق الوقت وتأثيره على الأداء بالنسبة لكل إدارة ؟

↓

هل تختلف الإدارات بشكل كبير فى ما يتعلق بظروف عدم التأكد بالنسبة لبيئة العمل الخاصة بها ؟

نعم ↓

الحاجة إلى قدر كبير من التمايز بين الإدارات المختلفة فيما يتعلق بنطاق الرسمية للهيكل ، والعلاقات بين الأفراد ، والأهداف والنظرة للوقت .

↓

الحاجة إلى قدر أكبر من التكامل مثل الاتصال المتبادل بين الأفراد والجماعات و الإدارات ، والتدريب المكثف على العلاقات الإنسانية والتطوير التنظيمى . ولا يكفى الاعتماد على التسلسل الهرمى وإجراءات التشغيل النمطية .

لا ↓

الحاجة إلى قدر ضئيل من التمايز بين الإدارات المختلفة فيما يتعلق بنطاق الرسمية للهيكل ، والعلاقات بين الأفراد ، والأهداف والنظرة للوقت .

↓

الحاجة إلى قدر أقل من التكامل مثل الاتصال المتبادل بين الأفراد والجماعات و الإدارات ، وليس هناك حاجة للتدريب المكثف على العلاقات الإنسانية . ويكفى الاعتماد على التسلسل الهرمى وإجراءات التشغيل النمطية .

شكل رقم (٢/٤) - نموذج التمايز والتكامل التنظيمى

وقد اهتمت دراسة لورانس و لورش بقضيتين أساسيتين ، تختص الأولى بمدى تأثير التخصص وتقسيم العمل بالمنظمة على الأداء ، وتختص الثانية بمدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التى تحدث فى البيئة الخاصة بها . ويرى لورانس و لورش أنه عندما يتم تقسيم العمل داخل المنظمة وتختص كل إدارة بنشاط بذاته طبقاً لمبدأ التخصص ، فإنه سيترتب على ذلك أن يسعى مدير كل إدارة إلى تطوير أساليب خاصة للعمل طبقاً لأسلوب تفكيره وحدود التخصص الذى يعمل فى إطاره . وسينعكس ذلك بالنسبة لأبعاد ثلاثة هى :

- الأهداف (Orientation Toward Particular Goals) ، ويشير إلى مدى اختلاف المديرين حول نظرتهم للأهداف .
- الوقت (Time Orientation) ، بمعنى النطاق الزمنى الذى يحظى بالأولوية وما إذا كان المدى القصير أم المدى الطويل .
- العلاقات (Interpersonal Orientation) ، أى مدى اختلاف المديرين فى نظرتهم إلى العاملين وطرق التعامل معهم .

وأشار لورانس ولورش إلى أن اختلاف التوجهات بين المديرين حول الأبعاد الثلاثة يعبر عن التمايز (Differentiation) ، وكلما زادت الاختلافات بين المديرين داخل المنظمة فإن ذلك يعنى ارتفاع التمايز ، والعكس صحيح كلما قلت الاختلافات فإن ذلك يعنى انخفاض التمايز . وللتغلب على ارتفاع التمايز ، فإنه يتعين على اTدارة العليا بالمنظمة أن تسعى لتحقيق قدر مناسب من التكامل (Integration) ، ويقصد به درجة من التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة لتلبية متطلبات البيئة الخارجية .

وقد رفض لورانس ولورش بشدة الفكرة القائلة بإمكانية تحقيق التنسيق والتعاون بشكل أتوماتيكى من خلال الهيكل التنظيمى القائم على النظام الهرمى للسلطة والذى يقوم على أساس النموذج البيروقراطى ، مؤكدين أن ثمة أساليب أخرى للتعامل مع ظاهرة التمايز مثل اللجان المتكاملة (Integrating Committees) ، وأيضاً التدريب على المهارات الإنسانية التى من شأنها تعزيز التعامل والعلاقات بين الأفراد مما يؤدى إلى تطوير التعاون بين الإدارات والوحدات المختلفة .

ومن ناحية أخرى رفضا لورانس ولورش فكر مدرسة العلاقات الإنسانية القائم على ضرورة تجنب الصراع والنزاع داخل المنظمة ، وأكدا على أن الصراع والاختلافات قد تكون ضارة بالأداء عندما تصل إلى درجة كبيرة ، غير أن قدراً معقولاً من التمايز والاختلاف قد يكون ضرورياً خاصة بالنسبة للمنظمات الكبرى لتتمكن من القيام بوظائفها . وبناءً على ذلك يؤكد لورانس ولورش على كيفية تحقيق التكامل مع الابقاء على قدر من التمايز الضرورى واللازم .

وتتعلق القضية الأخرى التى تناولتها دراسة لورانس ولورش بمدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والاختلافات التى تحدث فى البيئة التى تعمل فى إطارها ، وهو ما سنتناوله بشئ من التفصيل .

رابعاً : بيئة المنظمة

يقصد ببيئة المنظمة كل ما يقع خارج حدودها ويؤثر فيها ويتأثر بها . وقد شهدت الكتابات والدراسات التنظيمية تطوراً سريعاً ونمواً واسع النطاق حينما استعارت مفهوم النظم من العلوم الطبيعية وقامت بتطبيقه على دراسة المنظمات ، كما سبق وأشرنا . ففى منتصف الستينات قدم عالم الاجتماع الامريكى بارسونز (Parsons) اسهاماً بارزاً فى نظرية التنظيم حيث تصور المنظمة بوصفها نسقاً اجتماعياً يمثل نظاماً مفتوحاً يحوى نظماً فرعية تتفاعل مع بعضها البعض كما تتفاعل مع النظام الأكبر والأشمل الذى يمثل بيئتها ، وتنشأ بينهما علاقات تأثير متبادل . وبمقتضى هذا التصور تخضع المنظمة لمؤثرات بيئية عديدة تتخذ أشكالا مختلفة من مستويات متباينة . والمعنى المتضمن فى هذا المنظور يشير إلى علاقات التوافق المشترك (Mutual Interdependence) بين المنظمة وقطاعات المجتمع المختلفة بحيث يمكن القول أنه يرتكز على مفهوم التداخل بين الأنظمة المختلفة .

وجاء ايمرى وتريست (Emery and Trist) بمقولة أن البيئة تتخذ أنماطا متفاوتة وأن كل نمط منها يمارس تأثيراً مختلفا على المنظمة ويطبعها بطباعة . ثم جاء رايس (Rice) ليقدم وجهة نظره عن المنظمة باعتبارها نسقاً مفتوحاً يتبادل مدخلاته ومخرجاته مع البيئة التى يعيش فيها ' إلا أنه اتخذ اتجاهاً مختلفاً حين ركز على العلاقات المتساندة والتأثير المتبادل بين مكونات النسق . وجاء هيدج (Hage) ليقدم تصنيفاً للمنظمات مرتكزاً على طبيعة التهديدات الخارجية التى تواجهها المنظمات .

وقد بدأ الاهتمام بالبيئة من قبل الباحثين فى حقل الإدارة العامة بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لزيادة الاتصالات والعلاقات بين الدول

والمعونات التى تقدمها بعض الدول للدول الأخرى وامتداد الدراسات الإدارية إلى المجتمعات الجديدة . وتتضمن هذه العوامل عناصر مختلفة مثل المكان والسكان والقيم والعادات والتقاليد ونظام الحكم والظروف التى يمر بها المجتمع ، حيث تلعب الظواهر التاريخية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والجغرافية دوراً هاماً فى كل مجتمع وتؤثر عليه فى تكوين النموذج الإدارى الحكومى .

وبدأ التركيز على أهمية المدخل البيئى فى دراسة الإدارة العامة وتطويره فى كتابات جون جوس (Joun Gaus) الذى أكد على أهمية العوامل البيئية لكل مجتمع وفهم السمات التى تميز الحكومة ووظائفها وأسلوب عملها وطبيعة علاقتها وكذلك سلوك الموظفين العموميين . ثم أعقبه سيلزنيك (Selznick) الذى شرح دور البيئة فى دراسته المشهورة لسلطة وادى تنسى (TVA) وأوضح كيف أن البيئة المحيطة للهيئة العامة للمشروع قد مارست نفوذاً وتأثيراً واضحاً على إدارتها وفرضت عليها التكيف حفاظاً على بقائها . وقد اقترح (Selznick) على المنظمات الحكومية المماثلة ضرورة أخذ مطالب البيئة وقيادتها بعين الاعتبار وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة فى القرارات مسمياً هذه الآلية بالاستقطاب (Cooptation) لامتصاص الضغط وتخفيف المقاومة وضمان الاستقرار للمنظمة .

ثم قدم رو برت دال (Robert Dahl) دراسته عن الديمقراطية والقوة فى مدينة أمريكية مؤكداً على أهمية المدخل البيئى فى مجال الدراسات المقارنة حيث الصلة الوثيقة بين الإدارة العامة والمحيط الاجتماعى . وطرح فرد رجز (Fred Riggs) نموذجه الذى ميز فيه بين المجتمعات البدائية ذات الطابع الزراعى والمجتمعات المتقدمة ذات الطابع الصناعى وبينهما المجتمعات الانتقالية بين المرحلتين الزراعية والصناعية . وقد اثبت رجز

فى شرحه مدى التأثير الذى تلعبه البيئة على النظام الإدارى ومنظماته ، الأمر الذى يحتم ضرورة إجراء الدراسات حول تأثيرات البيئة على مختلف المتغيرات التنظيمية ومنها الهياكل ومستويات الأداء وغيرها من الموضوعات .

وأثرت الدراسات التى أجراها برنز وستوكر ودراسات لورانس ولورش عام ١٩٦٧ فى تنمية الاتجاه البيئى ، وتبلورت هذه الدراسات إلى ما يسمى بالنظرية الظرفية (Contingency Theory) والتى ركزت على المجال التنظيمى (Organizational Context) ومتغيراته متمثلة فى البيئة والحجم والتكنولوجيا . ومنذ أواخر السبعينات وحتى الوقت الحالى تركزت الدراسات على الطرق التى تعمل من خلالها التأثيرات المختلفة للبيئة على المنظمـــة ، وظهرت نظريات عديدة فى هذا الاتجاه سنعرض لها فى الفصل الخامس من هذا الكتاب . وسنعرض هنا لمستويات تحليل بيئة المنظمة وأهم النماذج التى تناولت العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمى .

(١) مستويات تحليل بيئة المنظمة

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات أساسية لبيئة المنظمة تتمثل فى : بيئة العمليات ، والبيئة العامـــة ، والبيئة الدولية .

١. **بيئة العمليات (Operational Environment)** ، تمثل بيئة العمليات أو البيئة الخاصة أو الشبكات التنظيمية (Organizational Networks) إحدى أهم عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة ، حيث تتفاعل المنظمة مع باقى عناصر البيئة لتكون شكلا شبكيا يؤثر فى تشكيل اتجاهات المنظمة وثقافتها وسلوك عامليهـــا . وتختلف بيئة العمليات من منظمة لأخرى ، فإذا كانت

البيئة العامة تتصف بالعمومية وتؤثر على كافة المنظمات بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبدرجات مختلفة ، فإن البيئة الخاصة أو بيئة العمليات أكثر تأثيرا على المنظمة ، حيث تحتوى على العناصر الأكثر التصاقا بها وأكثر ارتباطا بأنشطتها وصياغة وتشكيل أهدافها وأيضا سبل تحقيقها والوصول إليها .

وعادة ما تتباين المنظمات فى كثافة شبكة علاقاتها مع المنظمات الأخرى . وتتكون الشبكة التنظيمية من الموردين والعملاء والمنافسين والاتحادات والهيئات التنظيمية والمصالح الخاصة ، وتفرض الهيئات المنظمة الرقابة القانونية على أنشطة المنظمات ، مثل ذلك هيئات الضرائب والتراخيص والجمارك ، والمصالح الخاصة هم الأفراد والجماعات أو المنظمات التي تحاول التأثير على أنشطة المنظمات عن طريق الضغوط السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية .

٢. البيئة العامة (General Environment) ، أى البيئة على المستوى الكلى داخل المجتمع (Macro Environment) ، وتشتمل البيئة على العوامل ذات التأثير على كافة المنظمات فى مجتمع معين ، حيث تمثل النظم التى تتعامل معها المنظمة وتعمل فى إطارها . ولابد لهذه العوامل أو المتغيرات أن تكون محلاً للدارسة والمتابعة المستمرة من قبل المنظمة حيث يمكن إدراك أثارها على المنظمة ؛ ذلك أن نجاح المنظمة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها فى خلق درجة عالية من التوافق بين أنشطتها وبين البيئة التى تعمل فيها . وتتضمن البيئة على المستوى الكلى العديد من المتغيرات أهمها :

- المتغيرات الاجتماعية (Social Variables) ، وتتبع أهمية التعرف على هذه المتغيرات من أن متخذ القرار فى أى

منظمة يعمل فى ظل بيئة اجتماعية لابد من التعرف عليها بما تحمله من قيم ومعتقدات للتعرف على المظاهر الاجتماعية المؤثرة . أن فهم العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة وأيضا فهم الإنسان للظواهر الاجتماعية وكيفية عملها فى المجتمع ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد تؤدى الى التعرف على الإمكانات الاجتماعية المتاحة فى المجتمع ، ومن ثم محاولة الاستفادة منها . وتشمل هذه المتغيرات مستويات المعيشة وأنماط الاستهلاك والفوارق بين الطبقات والعوامل الديموجرافية من سن وجنس وعدد سكان ، وكذلك المؤسسات الاجتماعية وطبيعة هذه المؤسسات كمؤسسات التعليم والمؤسسات الدينية وخصائص هذه المؤسسات ودرجة مشاركتها فى الحياة العامة . ويرتبط بذلك المتغيرات الثقافية والتى تشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمة وقواعد السلوك فيه والمكونات الثقافية وأنماط القيادة والعلاقات بين الأفراد وحقوق الإنسان وكيفية حماية المكتسبات الثقافية للمجتمع عبر العصور المختلفة ودور المؤسسات الإعلامية والصحفية فى ترسيخ القيم الثقافية ودور المؤسسات التعليمية فى ذلك .

- المتغيرات القانونية (Legal Variables) ، وتبرز أهمية هذه المتغيرات فى أن النظام التشريعى هو الذى يحدد للمنظمات ما يمكن ومالا يمكن القيام به من أنشطة وخدمات وأهداف كما أن تعدد القوانين يؤدى إلى تقييد حرية الإدارة داخل المنظمة . ويشمل هذا المتغير الجوانب الدستورية والنظم

القانونية التى تتصل بإنشاء المنظمات وفرض الضرائب والرقابة عليها وقوانين العمل . ويبرز هنا دور السلطة التشريعية فى ضبط إيقاع التعاملات داخل المجتمع من الناحية القانونية ومدى التزام السلطة التنفيذية بتطبيق تلك القوانين والمساومات التى تحدث عند إقرار القوانين . والممارسات من جانب قوى الضغط كالنقابات وجماعات المصالح من اتحادات غرف وجمعيات رجال أعمال وصحافة ورأي عام .

- المتغيرات السياسية (Political Variables) ، وتعكس هذه المتغيرات طبيعة المناخ السياسى السائد فى المجتمع من حيث شكل النظام الحكم ومدى تمتع المواطنين بالحرية السياسية . وتنبع أهمية المتغيرات السياسية لأن القرارات السياسية ما هى إلا ترجمة لأحوال المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . وأن النظام السياسى هو الذى يحدد فلسفة أداء الخدمات ، كما أن البيئة السياسية التى تتمتع بالاستقرار تؤثر على علميات التخطيط طويل الأجل للمنظمات وكذلك على تشجيع دخول القطاع الخاص لأداء الأنشطة الاقتصادية والخدمية المختلفة . وعادة ما تمارس العديد من الأطراف السياسية دوراً فاعلاً مثل النقابات والمؤسسات الدينية والقوة العسكرية والمؤسسات الحكومية والرأى العام . وعادة ما يؤثر الدور الذى تلعبه هذه الأطراف في رسم السياسات العامة مثل سياسة الأمن القومى وسياسة ضبط الانفاق والسياسات الخارجية وسياسة توزيع الدخل ،

والسياسة النقدية ، الأمر الذى ينعكس بدوره على المنظمات داخل المجتمع .

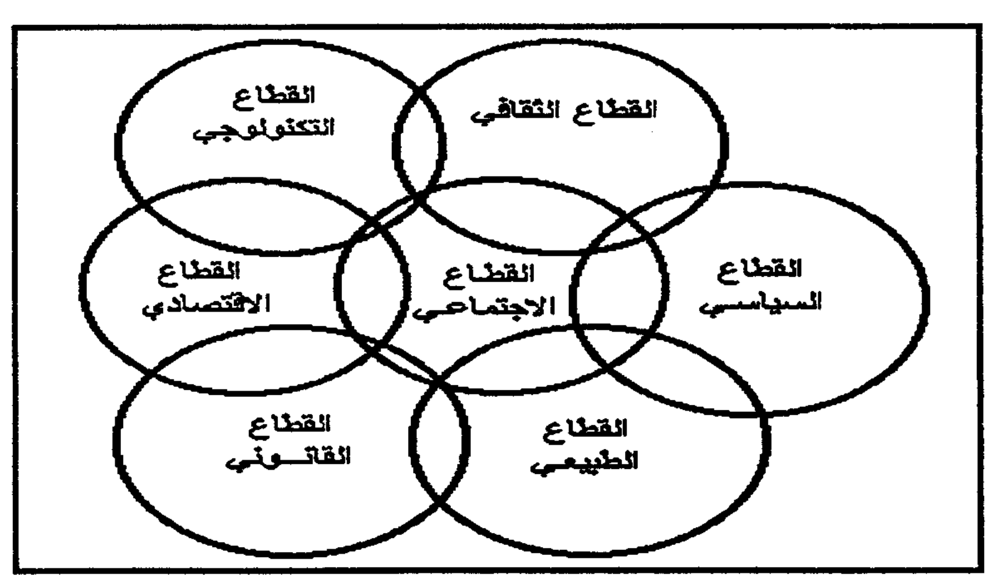
- المتغيرات التكنولوجية (Technological Variables) ، مما لا شك فيه أن المتغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة لها تأثيرات هامة وحيوية على المنظمات المختلفة ، فالتطور التكنولوجى يؤثر على نمط معيشة الأفراد وعلى الموارد الأولية المستخدمة فى العملية الإنتاجية ، كذلك فإن التغيرات التكنولوجية تؤثر على الفرص والتهديدات التى قد تواجهها المنظمة . وتتضمن قاعدة المعرفة التكنولوجية المتغيرات التى تمد المنظمة بالمعلومات والتى تترجم فى النهاية فى شكل منتجات يرغبها المجتمع ، وكذلك الميزانية المخصصة لأغراض البحوث والتطوير والتى تزيد من قدرة المنظمة والمجتمع ككل على تطوير المعرفة الجديدة وتطبيقها .

- المتغيرات الاقتصادية (Economic Variables) ، تنبع أهمية هذه المتغيرات من أن البيئة الاقتصادية تعد المناخ الذى تعمل فى ظله المنظمات المختلفة والذى يؤثر على سلوكها وأدائها أما بالسلب أو بالايجاب ، هذا بالإضافة إلى أن السلوك الاستهلاكى للأفراد يتأثر بالعوامل والمتغيرات الاقتصادية . ويتكون القطاع الاقتصادى من أسواق العمل والأسواق المالية وأسواق السلع والخدمات وتشمل العديد من المتغيرات منها : أنماط الادخار السائدة ، معدل النمو فى الناتج المحلى الاجمالى ، مدى توازن كل من ميزان المدفوعات والميزان التجارى ، مدى توافر إحتياطى كاف من النقد الأجنبى ، مدى

يوجد رقابة على الأسعار ، درجة مخاطر الاستثمار ، الطاقة الإنتاجية للمجتمع ، مدى انخفاض معدلات البطالة ، مدى استقرار معدل التضخم وسعر الفائدة ، أى مدى توافر النقد الأجنبى ، مدى يوجد استقرار أسواق رأس المال .

- المتغيرات الطبيعية (Natural variables) ، وتشمل الموارد والظروف الطبيعية فى الدولة ، وفيما عدا حالة تضاؤل الموارد الطبيعية أو وفرتها ، فإنه من الصعب للغاية التنبـؤ بالتغيرات فى فى الظروف الطبيعية أو مواجهتها ، كالكوارث الطبيعية من زلازل وفيضانات وأعاصير التى تصيب بعض الدول ، والتى عادة ما يكون لها تأثيرات تفوق التأثيرات الاقتصادية .

وبطبيعة الحال فإن هذه القطاعات والعناصر ليست منفصلة فى تحليل محددات البيئة العامة للمنظمة . ويمكن تصور ترابط هذه القطاعات فى الشكل رقم (٣/٤) .



شكل رقم (٣/٤) أهم مكونات البيئة العامة للمنظمة

٣. **البيئـــة العالمية (Global Environment)** ، وتشمل البيئة العالمية جوانب البيئة التى تتجاوز الحدود الوطنية ، وتشمل المؤسسات مثل الأمم المتحدة ، وصندوق النقد الدولى ، والجات ، والتجمعات الاقتصادية حيث تتجه معظم الدول فى الآونة الأخيرة الى تكوين عدد من التجمعات الاقتصادية وذلك بهدف تسهيل حركة التجارة فيما بينها والحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إرادتها فى المجتمع الدولي ومن أبرز هذه التجمعات السوق الأوروبية المشتركة ، وكذلك المنافسين من الدول الأخرى ، وتعتبر منافسة الدول الآسيوية المتقدمة للدول الغربية أحد الأمثلة البارزة على ذلك .

ويعتبر الاهتمام المتزايد بالبيئة العالمية أحد الاتجاهات المعاصرة ؛ نظراً لدورها المؤثر على القطاعات السياسية والقانونية والاقتصادية فى الكثير من بلدان العالم ، حيث يلاحظ أن التحول فى القيم التى تشجع المحافظة على الموارد الطبيعية والتخلص من مصادر التلوث قد شجعت الأفراد على تنظيم أنفسهم من خلال حركات منتظمة مثل حركة السلام الأخضر ، والتى يتجاوز نشاطها الحدود الوطنية للدول ويؤثر على المؤسسات السياسية الوطنية وذلك من خلال إنشاء الأحزاب الخضراء فى العديد من الدول وإحداث الضغوط المؤثرة على القانون الدولى وعلى التبادل التجارى بين الدول .

وجانب آخر يتمثل فى اختلاف الشعوب فيما بينها من حيث الاتجاهات والاعتقادات والدوافع والأخلاق والإدراك ، وهو ما يفرض على المنظمات التى تعمل فى الأسواق الدولية أن تراعى مثل هذه الاختلافات حتى يمكنها النجاح والاستمرار .

وإذا كانت بيئة المنظمة على هذا القدر من التنوع ، فإنها تؤثر بدرجات متفاوتة على المنظمات . ويوضح الشكل رقم (٤/٤) درجة تأثير البيئة على الأحجام المختلفة للمنظمات .

حجم المنظمة	درجة تأثير البيئة		
	بيئة العمليات	البيئة العامة	البيئة الدولية
منظمات عملاقة دولية النشاط	مرتفع	مرتفع	مرتفع
منظمات ذات نطاق كبير	مرتفع	مرتفع	متوسط
منظمات ذات نطاق متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض
منظمات ذات نطاق صغير	مرتفع	متوسط	منخفض

شكل رقم (٤/٤) – العلاقة بين حجم المنظمة ودرجة تأثير البيئة

ووفقا لمفهوم النظم يتم النظر إلى المنظمة باعتبارها نظام فرعى من نظام أكبر هو البيئة التى تعمل فيها ، وعادة ما يحدث تفاعل بين عوامل المنظمة الداخلية وما تشكله من نقاط قوة ونقاط ضعف وبين العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة والتى قد تمثل تهديدات بالنسبة لها ، الأمر الذى يفرض عليها أن تراقبها جيدا وتحدد أفضل الطرق لتحجيمها وتقليل أثارها السلبية على المنظمة ، وقد تمثل هذه العوامل فرصا جيدة بالنسبة للمنظمة عليها أن تستفيد منها وتسعى إلى تعظيمها .

(٢) العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمى

هناك العديد من النماذج التى تناولت دراسة العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمى من أبرزها : نموذج ايمرى وتريست (Emery and Trist) ، نموذج بيرنز وستوكر (Burns and Stalker) ، نموذج طومسون (Thomson) ، نموذج مينتزبرج (Mintzberg) .

١. نموذج ايمرى وتريست (Emery and Trist) . تعتبر دراسة ايمرى وتريست Emery and trist من أوائل الدراسات التى قامت بتحليل مجموعة العناصر التى تتعامل معها المنظمة تكون معها علاقات سببيه . وقد أوضحت هذه الدراسة أن البيئة الخارجية لأى منظمة ليست متجانسة وأنها قد تختلف من منظمة لأخرى ، وأن فعالية المنظمة تتحدد وفقا للطبيعة التى توجد فيها وما إذا كانت سياسة الإدارة والنموذج التنظيمى السائد يتناسب مع طبيعة البيئة المحيطة أم لا . وقد أشارت الدراسة كذلك إلى أن البيئات تختلف ع بعضها البعض وفقا لدرجة التغير الذى يحدث ، وتعتبر البيئة بسيطة إذا كانت تقتضى قدراً ضئيلاً من المعرفة المعرفة الفنية لنجاحها ، أما فى البيئة المعقدة أو المضطربة ، فإن المعرفة المطلوبة للنجاح تكون غير واضحة وتصعب تحديدها . وقد صنف اميرى وتريست (Emery and Trist) ، البيئة وفقا للتغيير وعدم التأكد إلى أربعة أنماط هى :

- البيئة الهادئة محدودة النطاق ، وهى تمثل أبسط الأنماط البيئة حيث يمكن للمنظمة فى هذه الحالة أن تعمل بصورة مستقلة عن البيئة ؛ إذ نادراً ما تواجه الإدارة أى مشاكل مفاجئة وبالتالى يمكنها التحكم فى بيئتها الخارجية لأنها تتميز بالسكون ويسهل التنبؤ بسلوك كل القوى المؤثرة فيه ا. وتتصف هذه البيئة بوجود عدد قليل من العوامل

البيئية مع قدر ضئيل من الحركة فى هذه العوامل . وحيث أن هذه البيئة تتصف بغموض قليل وتغيير ضئيل فالهيكل البيروقراطى يكون هو أكثر الأشكال مناسبة لها .

- البيئة الهادئة المتباينة ، هذا النوع من البيئات غير سريع التغيير وأكثر قابلية للتنبؤ ويتصف بوجود عدد كبير من العوامل البيئة وعدم تشابه العوامل البيئة ووجود قدر ضئيل فى حركة هذه العوامل . ويمكن للمنظمة أن تحافظ على وجودها فى هذه البيئة من خلال التنبؤ ، وهنا يصبح التخطيط هاما للغاية وتصبح المنظمات أكبر فى حجمها وأكثر قدرة على التكيف . وحيث أن هذه البيئة تتصف بالغموض إلى حد ما وبتغيير ضئيل مع وجود العديد من المتغيرات البيئية لذا فإن التنظيم البيروقراطى اللامركزى يكون هو الأفضل .

- البيئة المضطربة المتفاعلة ، فى هذه الحالة يواجه التنظيم بدرجة عالية من عدم التأكد البيئى حيث يصعب التنبؤ بالتغيرات التى تطرأ على البيئة الخارجية ويكون التنبؤ فى هذه الحالة أمر صعب حيث أنها تتصف بوجود عدد قليل من العوامل البيئية وتشابه العوامل البيئية إلى حد ما ووجود هذه العوامل فى حالة حركة مستمرة وتغيير دائم . وتعتبر المرونة هنا أمر هام لاستمرار المنظمة وبقائها . وحيث أن هذه البيئة تتصف بغموض عال نوعا ما ووجود عدد قليل من المتغيرات مع وجود الكثير من التغيير فى البيئة لذا ينفع معها التنظيم المركزى ربما يكون أنسب الأشكال التنظيمية .

- البيئة المتقلبة ، هذه البيئة من أكثر البيئات صعوبة ؛ حيث أنها سريعة التغيير وتتطلب من المنظمة زيادة الجهد من أجل مواجهة المنافسة . وتتصف هذه البيئة بوجود عدد كبير من العوامل البيئية

ووجودها فى حالة تغيير مستمر وعدم تشابه مع بعضها البعض . وحيث أن هذه البيئة تتصف بدرجة عالية من الغموض ووجود عدد كبير من المتغيرات مع وجود تغيير كبير فى البيئة فيتطلب الأمر هنا درجة عالية من التكيف مع البيئة وشكل تنظيمى لامركزى .

٢. نموذج بيرنز وستوكر (Burns and Stalker) ، اشارت نتائج الدراسة التى قام بها بيرنز وستوكر (Burns and Stalker) إلى أن نوع البيئة يؤثر على طبيعة الهيكل التنظيمى ، وميزا بين الهيل الآلى والهيكل الميكانيكى يوضحه الشكل رقم (٤/٥) . فالهيكل الآلى أو الميكانيكى يتلائم مع تلك المنظمات التى تعمل فى ظل ظروف بيئية غير مستقره ومن ثم فإن المنظمات التى تقوم بتصميم هياكلها التنظيمية وفقا لطبيعة البيئة التى تعمل بها تصبح اكثر نجاحاً وأكثر قدرة على النمو والاستمرار .

	الأشكال الآلية	الأشكال العضوية
الوظـــــائف	وظـائف متمايزة أكثر ، وتعريف لأدوار رسمية بدقة.	وظـائف متخصصة تسهم للوظـائف العامة بطرق غير محددة بدرجة كبيرة.
الأنواع السائدة للتحكم	– الهرمية – الادارية – التكنولوجية	– المخرجات – العاملون – عدم التطفل
الأشكال السائدة للاتصال	الأوامر والقرارات تتخذ من خلال التسلسل الوظيفي	النصيحة والتعليمات تمر من خلال شبكات جانبية و أيضا رأسية
المعرفة المتعلقة بتعريف الوظيفة	متركزة في أعلى التسلسل الوظيفي	موزعة من خلال شبكات- من المستويات والوظائف
نوع المستخدمين	أكثرهم محليين	أكثرهم غير محليين
أهمية الاتصالات خارج المنظمة	أقل أهمية	أهمية أكبر

شكل رقم (٤/٥) – التمييز بين المنظمة الآلية والمنظمة العضوية

٣. نموذج طومسون (Thomson) ، يرى (Thomson) أن البيئة هى عبارة عن القيود أو المواقف أو الظروف التى هى تكون بمنأى عن سيطرة المنظمة ، ويعتبر النموذج الذى قدمه وقام فيه بتصنيف البيئة إلى أربعة أنواع اساسية وفقا لدرجة تجانس واستقرار مكونات البيئة من الإسهامات الجوهرية فى مجال بيئة المنظمة والأساس للكثير من الدراسات فى هذا المجال . ويشير Thomson إلى أن المنظمات تستجيب للأنماط البيئية المختلفة من حيث درجات الاستقرار والتنوع على النحو الذى يوضحه الشكل رقم (٦/٤) .

	بيئة مستقرة	**بيئة غير مستقرة**
درجة منخفضة من التنوع البيئى	- عدد قليل من الاقسام الوظيفية - استخدام القواعد للموائمة بالبيئة	- عدد متوسط من الاقسام البيئية - لامركزية السلطة - لامركزية جغرافية - استخدام التخطيط الشرقى للموائمة بالبيئة
درجة عالية من التنوع البيئى	- عدد كبير من الاقسام الوظيفية للسيطرة على العناصر البيئية - استخدام القواعد للموائمة بالبيئة	- عدد كبير من الاقسام الوظيفية للسيطرة على العناصر البيئية المتنوعة - استخدام التخطيط الشرطى للتأقلم مع البيئة والاحتفاظ بمخزون احتياطى لامتصاص عدم التأكد البيئى

شكل رقم (٦/٤) - نموذج طومسون

٤. **نموذج مينتزبرج (Mintzberg)** ، قام هنرى منتزبرج (H. Mintzberg) باستخدام بعدين من الأبعاد البيئية هما التعقيد ، والاستقرار باستنباط أربعة أنماط ، وبالتالى هياكل تنظيمية أربعة مع تحديد أساليب وأدوات التنسيق المستخدمة فى كل نمط من الأنماط البيئية ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٧/٤) .

	بيئة مستقرة	**بيئة متغيرة**
بيئة بسيطة	- مركزي - بيروقراطي - تنميط العمليات والاجراءات	- مركزي - عضوي - الاشراف المباشر
بيئة معقدة	- لا مركزي - بيروقراطي - تنميط المهارات	- لا مركزي - عضوي - الاتصال المتبادل

شكل رقم (٧/٤) – نموذج منتزبرج

ويتضح من الشكل رقم (٧/٤) ، أن بعدى التعيقد أو البساطة يحددان درجة مركزية أو عدم مركزية سلطة اتخاذ القرار داخل المنظمة ، فى حين أن بعدى الاستقرار أو التغير يحددان درجة بيروقراطية أو عضوية الهيكل التنظيمى .

ويعنى هذا أنه فى ظل البيئة المستقرة يوجد نوعان من الهياكل البيروقراطية هما : الهيكل البيروقراطى المركزى وهو الذى يتلائم مع

البيئة البسيطة ونظم الإنتاج الكبير ، والهيكل البيروقراطى اللامركزى وهو الذى يتلائم مع البيئة المعقدة .

أما فى ظل البيئة المتغيرة فيوجد نوعان من الهياكل العضوية هما : الهيكل العضوى المركزى وهو الذى يتلائم مع البيئة البسيطة مثل الشركات الفردية ، والهيكل العضوى اللامركزى وهو الذى يتلائم مع البيئة المعقدة ، لذا يجب على التنظيم أن يقوم بتفويض السلطة كما يسمح بالتفاعل والاتصالات المركزية حتى يمكن الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة

الفصل الخامس
المفاهيم المعاصرة

يرى عالم المستقبليات الأمريكى آلفن توفلر (Alvin Toffler) إلى أن أفضل طريقة لتخيل مدى التحول الاجتماعى الذى أحدثه الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، هو أن نقارن بين التحول من المجتمعات الزراعية إلى المجتمعات الصناعية الذى حدث خلال الثورة الصناعية وبعدها . وقد أطلق عالم الاجتماع الأمريكى دانيال بل (D. Bell) على هذا التطور الجديد إسم مجتمع ما بعد التصنيع (Pos-Industrialism) ، مشيراً إلى أنه بينما كانت المجتمعات الصناعية تنتظم حول السيطرة على العمل لإنتاج السلع ، فإن مجتمع ما بعد التصنيع (Pos-Industrialism) ينتظم حول توليد المعرفة واستخدام المعلومات .

ويؤكد الحاضر الذى نعيشه ، أن العالم يشهد منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعى تغيراً أساسيا فى الاستراتيجيات التنظيمية . وتتمثل أهم هذه القوى فى تيار العولمة ، والدرجة العالية من التعقيد ، والتكنولوجيا الجديدة ، وزيادة حدة المنافسة ، والتغير فى مطالب العملاء ، وانتهاء الحرب الباردة ، والتغير فى الهياكل الاقتصادية والسياسية وثارت قضية وظائف الادارة العامة وأى من القطاعات سيظل فى نطاقها وأيها سيخرج عن هذا النطاق ، خصوصاً فى ضوء التأكيد على قيم من قبيل الشفافية والمساءلة والتمكين والجودة

والتى تثار فى مواجهة الحكومة وممثليها فى التنظيمات البيروقراطية ، وما استتبع ذلك ظهور آليات اتسع معها نطاق القوى المشاركة فى صنع القرار بحيث لم تعد قاصرة على البيروقراطية وحدها ، بل ضمت إلى جانبها تنظيمات متداخلة من القطاع الخاص والعام والتطوعى التى تشترك معاً فى إنتاج وتقديم الخدمات فى إطار من تبادل المعلومات والموارد ؛ ومن ثم أصبحت البيروقراطية فاعلاً واحداً بين فاعلين متعددين فى إطار من العلاقات الشبكية .

وقد انعكست هذه التغيرات على تطور الظاهرة التنظيمية ، وتحول الحديث من المنظمات الصناعية ، إلى الحديث عن منظمة ما بعد الصناعة ووجد كل ذلك صداه لدى الباحثين والدارسين فى حقل التنظيم وظهرت مفاهيم جديدة سادت الحقل منذ بداية التسعينيات . وسنعرض فى هذا الفصل لأهم المفاهيم التى استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين وأهمها : الثقافة التنظيمية ، المنظمة المعرفية ، المنظمة الافتراضية .

أولاً : الثقافة التنظيمية

يشير مفهوم الثقافة بشكل عام إلى مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات وتغلب على ممارساتهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو لا شعورية ، يعد مصطلح الثقافة التنظيمية (organizational culture) من المصطلحات الحديثة نسبياً فى الدراسات التنظيمية . وسنحاول أن نحدد أولاً المقصود بالثقافة التنظيمية ، ونتعرف على خصائصها ، ومظاهرها ، وأشكالها ، ثم نناقش قضية التنوع الثقافى داخل المنظمة .

(١) تعريف الثقافة التنظيمية

ورغم عدم الاتفاق على تعريف محدد للمصطلح ، إلا أن غالبية الباحثين يأخذون بالتعريف الذى قدمه (E. Schien) والذى يشير فيه إلى أنها "القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة" . أى أن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة هى :

١. القيم (values) ، وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة . والقيم هى أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه ، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت ، وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك .

٢. المعايير (norms) ، وهى المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم . وبعبارة أخرى

هى الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذى يرجع إليه الفرد كى يكون مرشداً له لما ينبغى أن يكون عليه سلوكه وتصرفه فى المواقف المختلفة .

٣. الممارسات (practices) ، ويقصد بها ما يتم اتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة المطلوبة ، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات ، والاجتماعات ، واللقاءات غير الرسمية وغيرها . ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التى تحكم كيفية القيام به .

وكما هو واضح ، فإن القيم هى بمثابة افتراضات ضمنية غير مرئية تتغلغل بعمق فى مجتمع المنظمة . أما المعايير والممارسات فمن السهل ملاحظتها والتعرف عليها وهى أكثر رموز الثقافة التنظيمية وضوحاً . وتعتبر الممارسات على وجه الخصوص هى أسهل الطرق لتغيير السلوك داخل المنظمة والتى تؤثر مع الوقت على المعايير والقيم .

ويرى (Schien) أن الثقافة التنظيمية يتم نقلها للعاملين الجدد بالتعاون بينهم وبين قدامى العاملين من خلال ما يطلق عليه عملية التنشئة (Socialization) والتى تلعب فيها القيادة دوراً فاعلاً ، الأمر الذى يؤدى إلى وجود ثقافة متجانسة داخل المنظمة .

(٢) خصائص الثقافة التنظيميـــة

من خلال استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية والتعرف على مكوناتها الثلاثة ، فإنه يمكن تحديد مجموعة من الخصائص والسمات التى تتصف بها الثقافة التنظيمية وذلك على النحو التالـــى :

- ثقافة فرعية فهى جزء من الثقافة العامة للمجتمع تخص قطاع معين أو منظمة بذاتها. وبرغم أن الثقافة التنظيمية هى ثقافة مستقلة بدرجة ما عن الثقافة العامة للمجتمع ، إلا أنها تتأثر بها وتتداخل معها وتؤثر فيها ، كما أنها تحمل مجموعة من الثقافات الفرعية داخلها والتى منها على سبيل المثال الثقافة الإدارية بالمنظمة ، اللوائح والأعراف المحددة للعمل بالمنظمة ... وغيرها .

- كل مركب ، تمتـــاز الثقافة التنظيمية بالكلية حيث تشتمل على قيم وعادات ، واتجاهات ، وطرق تنظيم العمل. وهى بهذا الشكل تضم جوانب مادية ، ومعنوية ، وسلوكية ، كما سبق التوضيح .

- اجتماعية بيئية ، يشارك فى صنعها العاملون بالمنظمة ، والنظام السياسى والاجتماعى السائد ، ومن هنا فالثقافة التنظيمية تمتاز بتفاعلها الاجتماعى وتتشكل فى إطار البيئة التى تنشأ فيها ، وتؤثر بدورها فى هذه البيئة ، ولعلنا نلحظ ذلك التغير الحادث فى صعيد مصر مع قيام المنظمات والمصانع الكبيرة حيث أدت إلى شيوع احترام قيم الوقت وانتشار عادات وسلوكيات اجتماعية جديدة على المنظمة نفسها والتى منها استحداث أزياء معينة ودخول المرأة إلى مجال العمل .

- متكيفـــة ، انطلاقا من سمة بيئية الثقافة ، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتميز بالقدرة على التكيف والمرونة ، فهى تتكيف مع البيئة الاجتماعية الموجودة بها حيث نلاحظ تفاوت ثقافة تنظيم العمل فى الهند مثلا عن مثيلتها فى أوروبا أو فى أمريكا ، بل ويمكن التمييز بين ثقافة تنظيمية للقطاع الحكومى عن أخرى

للقطاع الخاص داخل البلد الواحد حيث تختلف قيم تنظيم العمل والمعتقدات السائدة بين الأفراد فى وزارة الصحة عن تلك السائدة فى إحدى شركات القطاع الخاص العاملة فى مجال الدواء مثـــلا .

- مكتسبـــة ، حيث تكتسب المنظمة ثقافتها من خلال الثقافة العامة للمجتمع ، ومن خلال تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأفراد خارجها . وتثير خاصية اكتساب الثقافة هذه فكرة تشكيل الثقافة التنظيمية ، بحيث تعددت البحوث والدراسات فى هذا الشأن حول خطوات تشكيل الثقافة داخل المنظمة . وفى هذا الإطار يبـــدو دور مستوى الإدارة العليا دورا هاما فى تشكيل وتكوين الثقافة التنظيمية أو على الأقل فى التأثير فى هذه الثقافة .

- ديناميكيـــة ، فلا تعرف الثقافة التنظيمية ، ولكنها تتعرض للتغير والتطويـــر . وقد يحدث هذا التغيير نتيجة للتحولات التى قد تطرأ على المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا . كما قد يحدث نتيجة جهود مخططة من جانب قيادة المنظمة بهدف التأكيد على قيم وثقافات جديدة .

- متعددة المستويـــات ، يمكن التمييز فى إطار الثقافة التنظيمية بين ثلاثة مستويات وهى : مستوى العموميات ، ومستوى الخصوصيات ومستوى البديلات . وتتمثل عموميات الثقافة التنظيمية (Oranizatinal Culture Universals) فى مجموعة السمات والعناصر المشتركة بين المنظمات المختلفة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو عن حدودها الجغرافية أو الإقليمية أو تركيبة أعضائها والعاملين بها ومن أمثلة عموميات الثقافة التنظيمية مبادئ

التخطيط ورسم السياسات العامة وما إلى ذلك . وتتمثل خصوصيات الثقافة التنظيمية (Oranizatinal Culture Specialties) فى مجموعة العناصر والأبعاد التى تخص منظمة معينة دون غيرها من المنظمات . وتشير بديلات الثقافة التنظيمية (Oranizatinal Culture Alternatives) إلى مجموعة العناصر والمكونات والقيم والعادات التى تنتشر داخل المنظمة كنتيجة للاتصال المباشر بثقافات تنظيمية أجنبية تحمل عناصر ثقافية مختلفة بحيث تصبح بديلات الثقافة ثقافة مستوردة ذات عناصر ومفاهيم جديدة قد تثرى الثقافة التنظيمية القائمة أو قد تتعارض معها . وفى إطار الحديث عن بديلات الثقافة يثور الحديث حول أثر العولمة من إفراز ثقافات تنظيمية تحل محل الثقافات السائدة .

- متعددة المصادر ، حيث تتشكل عن طريق مجموعة متعددة ومختلفة من المصادر ، وفى هذا الإطار يمكن القول بأن الإطار التاريخى والحضارى للمجتمع بجوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية ، إضافة إلى أنماط التنشئة الاجتماعية للعاملين بالمنظمة ومدى استعدادهم لتقبل الأساطير والرموز التنظيميـــة تساهم بدرجات متفاوتة فى تشكيل الثقافة التنظيمية .

(٣) مظاهر الثقافة التنظيميـــة

طبقاً لتعريف الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة ، إلا فإن وجودها فى معظمة يظل وجوداً

معنويا غير مرئى . ومن هنا فإن إحدى طرق إدراك الثقافة يتمثل فى النظر إلى تجلياتها أو مظاهرها ، والتى يمكن تحديدها على النحو التالى :

- الطقـــوس والمراســـم ، تعمل الجماعات داخل المنظمة على تطوير طقوس ومراسم تصبح بمثابة طرق لحياة المنظمة يمارسها الأعضاء يوميـــا فى كل مراحل العمل . وقد تتسم بعض هذه الطقوس بالرسمية وترقى إلى مستوى العرف أو القانون .

- الرمـــوز والشعـــارات ، تعمل الرموز والشعارات على التأثيـــر فى العمــــلاء وعلى تجميع أعضاء المنظمة ، وقد أصبحت المنظمات تنفق الكثيـــر من الجهد لتطويـــر آليـــات التعرف على منتجاتها والتى من بينها الشعار المناســـب ، للتأكيـــد على جذب العملاء والتأثير فى قـــدرات العاملين .

- اللغـــــة ، ذلك أن تطوير لغة اصطلاحية محددة هو أحد العلامات المميزة لأية جماعة ، وفى إطار التنظيمـــات فإن الأفراد يعملون على إنتاج وتطوير لغة خاصة بالمنظمة التى ينتمون إليها بهدف استخدامها فى تعاملاتهم واتصالاتهم اليومية .

- الأساطير والقصص ، حيث تؤسس وتطور الجماعات داخل المنظمة تاريخا للعمليات والأحداث الخاصة بها ، ويتفاوت هذا التاريخ من جيل إلى آخر من حيث شكل الأساطير والقصص ومضمونها وصياغتها . ويبدو أثر هذه القصص والأساطير أكثر فعالية فى توجيه وضبط سلوك الأعضاء الجدد .

- البيئـــة الماديـــة ، وهى تلك البيئة الملموسة والمرئية والمكونة للثقافة مثل : البنـــاء المادى للتنظيم بما يشمله من تصميم مبنى

المنظمة وموقعه وحجم المكاتب وطرق تأثيثهـا ، والحافز المادى وأثره الواضح فى نفوس العاملين ، والرمـوز المادية الواضحة والتى منها اعتياد رئيس منظمة ما مثلاً على حمل حقيبتـه بنفسـه مما يعبر عن ثقافة التواضع من جانب وعن التصاقه بالعامة من جانب آخـر .

(٤) التنوع الثقافى (Cultural Diversity)

انطلقت الدراسات المبكرة من النظر إلى الثقافة التنظيمية المتماسكة كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين داخل المنظمة . مثال ذلك الدراسة التى قام بها كوتر وهسكت (Kotter and Heskett) على ٢٧٠ منظمة ذات أنشطة متنوعة ، وأيضاً الدراسة التى قام بها (Sheridon) على عينة من ١٠٠٠ من العاملين فى عدة أجهزة حكومية بالولايات المتحدة ، ودرسات مشابهة على بعض المنظمات الاسترالية وغيرها . ولم تتوصل هذه الدراسات إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء .

وبفعل التغيرات التى طرأت على قوة العمل خاصة فى الدول التى تعتمد على العمالة الوافدة أو تلك التى تضم أجناساً مختلفة وكذلك المنظمات دولية النشاط ، فقد اتجهت الدراسات المعاصرة ليس إلى البحث فى كيفية تحقيق الثقافة التنظيمية المتماسكة ، بل نحو طبيعة التنوع الثقافى وأبعاده وأثرة على العمل داخل المنظمة .

وفى هذا الإطار قام جيرت هوفستد (Geert Hofstede) بدراسة تأثير الثقافات القومية على التنظيم وخاصة فى الشركات متعددة الجنسيات حيث تبين أن الاختلافات الثقافية داخل المنظمة ترتبط بأربعة أبعاد هى :

١. اختلافات القوة (power distance) ، وتشير إلى قدرة الأفراد على تحمل أو قبول توزيع غير متساوى للقوة والهيبة والاحترام ، فهناك شعوب مثل الشعب الدانماركى لا يقبل عدم المساواة .

٢. تجنب عدم التأكد (uncertainty avoidance) ، ويعنى الطرق التى من خلالها يتعلم الأفراد كيفية التصرف والتأقلم فى مواجهة حالة عدم التأكد والغموض والخوض فى المخاطر غير المألوفة . وقد وجد هوفستد أن دولاً مثل اليونان والبرتغال تمتلك قدرة أكبر على تحمل حالة عدم التأكد والخوض فى المخاطر غير المألوفة ، على عكس دول مثل سنغافورة وهونج كونج .

٣. الفردية/الجماعية (individualism-collectivism) ، ويقصد بها درجة الاعتماد على النفس بعيدا عن بقية أفراد المجتمـــع . وقد أورد هوفستد أمثلة على دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية التي تتبنى ثقافتها الفرديـــة على عكس دول أخرى مثل الصين والمكسيـــك .

٤. الذكورية (masculinity) ، وهنا ذكر هوفستد أن هناك ثقافات يسيطر عليها الاعتقاد بأن الرجل أكثر حزما من المرأة ، وأن المرأة أكثر قدرة على تربية الأطفال دون مشاركة فى العمل

الخارجي ومن أمثلة على ذلك اليابان واستراليا التي تعلى من هذه القيمة على عكس دول أخرى مثل السويد والنرويج .

ويشير كوكس (Cox) إلى أن أسباب تحول الدارسين من منظور الاحتواء الثقافى (cultural assimilation) إلى منظور التنوع الثقافى (cultural diversity) ترجع إلى المسئولية الأخلاقية تجاه الأقليات وعدم التمييز بسبب الأصل العرقى أو النوع أو الدين أو غيرها ، وأيضاً الالتزامات القانونية حول المساواة والعدالة ، يضاف إلى ذلك اعتبارات المنافسة العالمية والاعتماد على قوة عمل متنوعة ثقافياً . وقد كان للدراسة التى أصدرها معهد (Hudson) بعنوان (Workforce 2000) أثراً مباشراً فى دعم هذا الاتجاه .

واسترشاداً بالدراسة التى قام بها (Hofstede) حول مدى تأثير الثقافات القومية على التنظيم والتى أشرنا إليها ، أجريت دراسات هامة منها الدراسة التى قام بها (Rubaii-Barret and Beck) حول أوجه الشبه والاختلاف في إدراك مناخ العمل ومستويات الرضاء الوظيفى لدى كل من الأنجلو أمريكان والمكسيكو أمريكان من العاملين فى الأجهزة الحكومية المحلية فى الولايات المتحدة ، تبين أن الفئة الأخيرة لديها مستويات أعلى من الرضاء عن القواعد المنظمة للعمل أكثر من الفئة الأولى . وركزت دراسات أخرى على بعد الفردية/الجماعية (individualismL-collectivism) ، فالثقافات الجماعية تميل للتأكيد علي الحاجة للجماعة والمعتقدات المشتركة والتعاون بين أعضاء المجموعة ، وفي مقابلها نجد الثقافات الفردية حيث يميل الفرد إلى الاعتماد على الذات أكثر من اعتماده على التعاون بين أفراد الجماعة . ومن أمثلة هذه الدراسات ما قام به (Earley) لتحديد آثار هذا البعد الثقافى على الأداء لدى عينة شملت ١٦٥ مديراً من الصين وإسرائيل والولايات

المتحدة . وقد توصل إلى أن أداء الفرد يكون أقل عندما يعمل فى إطار مجموعة عنه عندما يعمل بمفرده إذا كان من ذوى الثقافات الفردية كالولايات المتحدة ، بينما يكون على النقيض من ذلك إذا كان من ذوى الثقافات الجماعية كالصين وإسرائيل . ومن أوجه الاختلافات الثقافية الأخرى التى حظيت باهتمام الباحثين ، هو ذلك البعد المتعلق بالتقابل بين الثقافات التي ترى علاقات العمل بمفاهيم التدرج الهرمى ، وتلك التى تراها بمفاهيم المجموعات وفرق العمل . فقد وجد بيركنز (Perkins) أن العاملين من الفئة الأولى يكونوا مرتفعى الأداء حال تواجدهم فى منظمات ذات هياكل رسمية مقننة ، علي حين يزيد أداء الآخرين في حالة عدم رسمية مجموعات وفرق العمل .

وقد انقسم الدارسون حول قضية التنوع الثقافى داخل المنظمة ويمكن أن نتبين اتجاهات ثلاثة فى الأدبيات المعاصرة بهذا الخصوص :

الاتجاه الأول ، ويجادل أصحابه بأن المنظمات ذات التنوع الثقافى تتميز بأدائها المرتفع بشكل يفوق المنظمات المتجانسة ثقافياً ، ويلخص أدلر (Adler) مزايا التنوع الثقافى ' فيشير إلى أن المنظمات المتنوعة لها ميزة في مجال جذب أفضل المواهب الإنسانية ، وعندما تشجع المنظمة الاستثمار الأمثل للعاملين من مختلف الثقافات ، فإنها تكسب ميزة تنافسية وتحقق استدامة للجودة كما أن المنظمة المتنوعة ثقافيا تحظى بتفهم أفضل لعملائها الأجانب . كما تظهر المنظمات المتنوعة ثقافياً قدرات إبداعية أفضل وخاصة فى المنظمات ذات النشاط الموجه بالبحث وفى المنظمات المتخصصة فى التكنولوجيا الفائقة فالإبداع ينمو بقوة في ظل التنوع والانفتاح على الآراء الجديدة . إلى جانب ذلك فإن المنظمات المتنوعة ثقافيا

تظهر مقدرة أفضل علي حل المشكلات ، نظراً لتنوع الخبرات وتعدد الرؤى لدى العاملين والتحرر من فكر المجموعة (groupthink) .

الاتجاه الثانى : ويرى أن التنوع الثقافى داخل المنظمة له آثاره الضارة وتكلفته الباهظة . فيشير (Shephard) إلى أن التعددية الزائدة قد يصعب معها حل الكثير من المشكلات بسبب تباين الرؤى ، كما أنه قد يؤدى إلى التمركز حول الإثنية والقولبة والصدامات الثقافية ، وما يعنيه ذلك من آثار سلبية على الأداء . ويجد (Tsue et al,.) فى تحليلهم لخمس مجموعات عمل ، إن وحدات العمل المتنوعة ثقافيا تصاحبها مستويات أقل من التلاحم النفسى بين أفراد المجموعة بما ينعكس سلباً علي المشاركة . ويؤكد (sherdan) أن المجموعة المتجانسة ثقافياً لديها قدرة أكبر على العمل بكفاءة خاصة فى ظل وجود مشكلة فى الاتصال .

الاتجاه الثالث : ينطلق من أن التنوع الثقافى قد فرض نفسه على المنظمات المعاصرة ولا يمكن تجاهله ، ومن الضرورى أن نتعامل معه من خلال إدارة فعالة للتنوع تسعى لتظيم الاستفادة من المميزات والتقليل قدر الإمكان من جوانبه السلبية . ويشير (Cox) إلى أن الإدارة غير الفعالة للتنوع الثقافى قد تؤدى إلى إثارة القوة الكامنة للصراع بين المجموعات المختلفة الأمر الذى يؤثر سلباً على الأداء بل وقد يهدد بقاء المنظمة . ويرى أن هدف التنوع هو معاملة الناس كأفراد وهو نقيض ما ينادى به منظور الثقافة المتجانسة الذى يرى أن على الفرد أن يندمج فى إطار ثقافة المنظمة . ويرى أن المنظمات تمر بمراحل ثلاث خلال تطورها . فتبدأ أولاً كمنظمة متناغمة (monolithic) بمعنى أنها تكون متجانسة ثقافياً وديموجرافياً ، ويقلل هذا التجانس من الصراع بين المجموعات ؛ فكثير من الشركات اليابانية مثلاً تضم العاملين من الرجال اليابانيين فقط . أما المرحلة

الثانية فتتخذ شكل المنظمة التعددية (plural) ، ويبدو فيها نوع من عدم التماثل ، حيث تكون قوة العمل متنوعة ثقافياً وديموجرافياً وعلى الجانب الآخر تظل القيادة متجانسة . ويسعى هذا النوع من المنظمات إلى استيعاب أعضاء جدد الأقلية وتشجيعهم علي تبنى الثقافة المحورية للقيادة ، ومن أمثلتها الشركات الأمريكية الكبرى . وفى المرحلة الثالثة تكون المنظمة متنوعة الثقافات (multicultural) ، حيث يسود التنوع الثقافى كافة أرجائها . مثل هذه المنظمة لا تتسامح فقط مع التنوع الثقافى ، ولكنها تقدره أيضاً وتسعى إلى تعظيم الاستفادة منه . وهى على عكس النمطين السابقين تتحاشى أن يندمج الأعضاء الجدد فى الثقافة السائدة بالمنظمة كعملية تكيف من جانب واحد ، كما أنها تحمى الثقافات الفرعية الضعيفة من التلاشى فى الثقافات الأقوى .

ومن خلال دراسته لبعض المنظمات الناجحة فى إدارة التنوع الثقافى ، استخلص (Rice) بعض أوجه الشبه بين هذه المنظمات من أهمها :

- تلعب الإدارة العليا دوراً قائداً وحيوياً في جعل إدارة التنوع ناجحة ، فيتلقى القادة تدريباً مكثفاً كى يحيطون علماً بالعقائد والاختلافات الثقافية الحقيقية ويتعرفون على العوائق التنظيمية التى تحول دون المشاركة الكاملة من جانب جميع العاملين .
- أن يكون التنوع الثقافى جزء من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وليس فقط استجابة للمتطلبات القانونية .
- أن يحاسب المديرين على مدى تحقيقهم للأهداف المرتبطة بالتنوع فتقييم الأداء والمكافآت ينبغى أن ترتبط بمقدرة المدير علي تطوير وإدارة قوة العمل المتنوعة .

- تزويد المنظمة بشكل مستمر بالعاملين متنوعى الثقافات ، ومنحهم الفرصة الكاملة للترقى والنمو داخل المنظمة والحصول على كافة الامتيازات .

- الاعتماد على أساليب اتصال فعالة تسمح بتدفق المعلومات فى اتجاهين وهو ما يعنى أن الشكل البيروقراطى للتنظيم ليس ملائماً ، وأن الأمر يتطلب تنظيماً مرناً يدعم عملية الاتصال .

- تعظيم قيمة التنوع وإيجاد المناخ التنظيمى الذى يحترم التنوع ومظاهره وطقوسه المختلفة .

ثانياً : المنظمة المعرفية

شهدت السنوات الأخيرة مناقشات مكثفة حول المعرفة وأهميتها داخل المجتمع . وقد اجمع الباحثون في حقول عديدة كالاقتصاد والاجتماع والإدارة ، أن تحولا قد حدث وان المعرفة تقع في مركز المرحلة الحالية من تطور المجتمعات . وقد واكب ذلك ظهور العديد من المداخل التى تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإدارى مثل : إعادة الهندسة ، إعادة الاختراع ، إدارة الجودة الشاملة وغيرها ، كما ظهرت عدة استراتيجيات من بينها تقليص الحجم (Downsizing) والذى كان الاستراتيجية الشائعة فى خلال عقد الثمانينات تحت ضغط الرغبة فى تخفيض النفقات الثابتة وزيادة الأرباح .

وقد ترتب على استراتيجية تقليص الحجم فقدان المنظمات لمعارف وخبرات مهمة ، ذلك أن العاملين تركوا العمل وأخذوا معهم تلك المعارف والخبرات التى تراكمت لديهم على مدار السنين ، وكان من شأن ذلك أن سعت العديد من المنظمات إلى البحث فى كيفية تخزين المعرفة الموجودة فى عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها فى المستقبل . وساعد التطور التكنولوجى على زيادة الاهتمام بالمعرفة بفعل التدفق المستمر للمعلومات والنمو الهائل فى مصادر الحصول عليها .

(١) مفهوم المنظمة المعرفية

شهد النصف الثانى من عقد التسعينيات ظهور مصطلح جديد فى أدبيات التنظيم هو المنظمة المعرفية (The Learning Organization)

الذى شاع استخدامه فى الأدبيات الغربية ولا زالت الكتابات تدور حوله من حقول معرفية عديدة ، الأمر الذى انعكس على كثرة التعريفات والمداخل . إلا أنه يمكن التمييز بين اتجاهين أساسيين ينطلق أحدهما من منظور إجتماعى سلوكى ، وينطلق الآخر من منظور إدارى .

الاتجاه الأول : ويركز على ضرورة توافر سمات خاصة للمنظمة المعرفية من شأنها أن تؤثر فى سلوك العاملين وفى أداء المنظمة ، وتظل إساهمات (Peter Senge) هى الأكثر تأثيراً فى هذا الاتجاه منذ أن أصدر كتابه الشهير "الفرع الخامس من فروع العلم : الفن والممارسة في المنظمة المعرفية" فى عام ١٩٩٠ والذى قدم فيه مبادئ إقامة المنظمة المعرفية والتى تتلخص فى : تفكير النظم (system thinking) الإتقان الشخصي (personal mastery) ، النموذج الإدراكى (cognitive model) ، الرؤية المشتركة (shared vision) ، تعلم الفريق (team learning).

أما (Narvar and Slater) فقد اقترحا خمس مكونات للمنظمة المعرفية هى : التوجه نحو السوق (market orientation) ، الريادة (enterpreneurship) ، الهيكل العضوى ، القيادة المسهلة ، لامركزية التخطيط الاستراتيجى .

ويقدم (Pedler et all.) تعريفاً للمنظمة المعرفية بأنها تلك التى تسهل التعلم لجميع أعضائها وتغير نفسها بشكل متواصل . ويتضمن هذا التعريف مبادئ أربعة كما يشير إلى ذلك (T. Garavan) هى : أولاً التأكيد على تشجيع المنظمة لجميع أعضائها على التعلم بمعنى أنه ليس كافياً التركيز على جماعة بعينها أو جماعات محددة أياً كانت المبررات ، وثانياً أن يتعلم الأعضاء معاً فى نظام جماعى ، وثالثاً أن المنظمة المعرفية لابد أن تكون

قادرة على التكيف مع التغيير المستمر وأن تتعلم منه ، ورابعاً أنه ليس لدى قيادة المنظمة دائماً الإجابات الصحيحة فيما يتعلق بكيفية توجيهها لتعلم أعضائها وأن تسلم بأنه ليس هناك وصفات جاهزة تصلح لكافة المنظمات بل عليها أن تسعى لاكتشاف منظمتها المعرفية الخاصة بها .

ولم يتفق الدارسون فى إطار هذا الاتجاه على وحدة التحليل عند تناولهم موضوع المنظمة المعرفية . فيقدم (Strata) منظوراً فردياً يصف فيه كيف أن تعلم الفرد يساهم فى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة . ويتفق هذا المنظور مع أفكار (Argyris) وأيضاً مع أفكار (Senge) ، ويشاركهم فى ذلك (Forrester) الذى يرى أن معرفة الفرد لها انعكاساتها على مستوى المنظمة ككل . وهناك اتجاه آخر يتخذ من الجماعة وحدة للتحليل ، ويعبر عنه (Atken) الذى يرى أن التعلم يحدث نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والبيئة وأنماط السلوك داخل المنظمة . ويرى (West) أنه ليس ثمة تناقض بين الاتجاهين فالأفراد والجماعات يلعب كل منهما دوراً داخل المنظمة ومن ثم فمن الضرورى أن نتخذ مستويات مختلفة للتحليل ليس فقط على مستوى الفرد ومستوى الجماعة ، ولكن أيضاً على مستوى المنظمة ككل . ويركز أنصار هذا الاتجاه على مكونات ثلاثة للمنظمة المعرفية هى :

١. الثقافة الملائمة : ركزت الكثير من الكتابات على أهمية الثقافة التنظيمية الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة ، إلا أنها لم تتفق على ماهيتها وطبيعتها . فيشير (Burgoyne) إلى أنها الثقافة التى تدعم التعلم من الخبرة . ويرى (Kanter) أنها ثقافة المخاطرة والتحدى . أما (Slavin and Naman) فيريان أنها ثقافة القيادة المسهلة (facilitative leadership) بينما ينظر إليها (Slater and Narver) على أنها ثقافة الهياكل العضوية المرنة . ويعتقد (Mintzberg) أنها ثقافة اللامركزية على مستوى

التخطيط الاستراتيجي . ويرى (Schein) أن الثقافة التنظيمية تضع تصورات وافتراضات حول الحقيقة والمكان والزمان ، وأيضاً حول الطبيعة البشرية والأنشطة والعلاقات . وتندمج هذه التصورات والافتراضات مع العمليات والهياكل التنظيمية ، وهي بهذا المعني قد تكون مساندة لعملية التعلم التنظيمي ، كما أنها قد تكون معوقة وهنا يبرز دور القيادة في تفهمها لطبيعة الثقافة السائدة والتعامل معها وتطويرها في اتجاه مساند للتعلم داخل المنظمة .

٢. الهياكل المرنة : تشير معظم الدراسات إلى أن الهياكل التنظيمية الميكانيكية الجامدة لاتناسب التوجه نحو إقامة منظمة متعلمة ، وأن هناك ضرورة لإقامة هياكل تنظيمية مرنة تناسب المنظمة المتعلمة .

٣. القيادة المساندة : القيادة يجب ان تكون نموذجا للاخرين يراقبونه ويحتذون به، ومثل التعلم من خلال العمل ، فيجب أن يكون المبدأ الموجود : "التعلم من خلال القدوة" ، ففي المنظمة المتعلمة يكون القائد معلما ومصمما ومدربا ومشرفا في نفس الوقت ، فهو مسئول عن بناء واستمرار ونجاح منظمه بها أفراد يسعون إلى دعم إمكانياتهم وقدراتهم قدر المستطاع وبشكل متواصل ، وذلك لكى يستطيعوا فهم التعقيدات وتوضيح الرؤية للآخرين .

الاتجاه الثانى : ينظر إلى المنظمة المعرفية كعملية تهتم أساساً بالمعرفة وكيفية إدارتها داخل المنظمة . وتوضح مراجعة الأدبيات أن إدارة المعرفة يتم تناوله تحت مسميات وعناوين مختلفة كما أن حدودها تتسم بالغموض والتشويش ، والدليل على ذلك اختلاطه بمفاهيم أخرى من أهمها رأس المال الفكرى (intellectual capital) ، وتكنولوجيا المعلومات

(information technology) . ويختلط مصطلح المعرفة (knowledge) بمصطلحين آخرين هما : البيانات (data) ، والمعلومات (information) . فالبيانات هى رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات ، أى رموز ذات دلالة إستناداً إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة . وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم خلق معرفة جديدة تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة . ويقصد بالمعرفة تفسير المعلومات إستنادا إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم ، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة .

وتتواجد المعرفة التنظيمية بهذا المعنى لدى الفرد والجماعات الفرعية والمنظمة بكاملها . ولا جدال فى أن معرفة الفرد أساسية لتطوير القاعدة المعرفية للمنظمة . غير أن المعرفة التنظيمية ليست ببساطة مجموع المعارف الفردية ، فالمعرفة التنظيمية تتشكل من خلال أنماط متفردة من التفاعلات بين البشر داخل المنظمة والتى لا يسهل محاكاتها من قبل منظمات أخرى لأن مثل هذه التفاعلات تتشكل بواسطة التاريخ المتفرد للمنظمة وثقافتها التنظيمية .

وقد اهتم الباحثون فى إطار هذا الاتجاه بتصنيف المعرفة والتركيز على مداخل إدارتها فيقدم (Boisot) تصنيفاً للمعرفة يميز فيه بين أربعة أنماط استناداً إلى متغيرين هما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها . فيرى أن المعرفة قد تكون مصنفة أو غير مصنفة ، كما أنها قد تكون منتشرة أو غير منتشرة . ويقصد بالمعرفة المصنفة (codified knowledge) أن تكون معدة مسبقاً وجاهزة للتداول . أما المعرفة غير المصنفة (uncodified knowledge) فهى تلك التى يصعب إعدادها للتداول مثل الخبرة . أما مصطلح منتشرة

(diffused) فيشير إلى أن المعرفة يمكن التشارك فيها أو أن يتقاسمها الآخرون ، بينما يشير مصطلح غير منتشرة (undiffused) إلى أن المعرفة ليست معدة لأن يتقاسمها الآخرون .

أما (Nonaka and Takeuchi) فقد قدما تصنيفاً للمعرفة ميزا فيه بين نوعين هما : المعرفة الضمنية (tacit) والمعرفة الصريحة (explicit) . ويتميز النوع الثانى من المعرفة بأنه مقنن (structured) ومحدد المحتوى (fixed-content) وله مظاهر خارجية (externalization) ويمكن التعبير عنه بوسائل متعددة سواء بالكتابة أو الرسم أو التحدث وما إلى ذلك ، وتتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها . أما المعرفة الضمنية (tacit) فتوجد فى العقل البشرى والسلوك وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلى ، ومن ثم فإنها شخصية ، ويصعب توثيقها أو تقنينها ، وتتضمن عناصر إدراكية (cognitive) وعناصر فنية (technical) . وتعمل العناصر الادراكية من خلال النماذج العقلية التى من شأنها مساعدة الفرد فى التعرف على ما يدور حوله . أما العناصر الفنية فتتضمن يعرف كيف (know-how) التى ترتبط بالممارسات والمهارات . ونظراً لأن المعرفة الضمنية هى معرفة خفية وتعتمد على الخبرة فإنه من الصعب تحويلها من خلال الأجهزة الإلكترونية ، بل يمكن نقلها من خلال التفاعل الاجتماعى .

وارتكز (Spender) على أفكار (C. Berbard) فى نظرته للمنظمة كنظام اجتماعى يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة وأفكار (Nonaka and Takeuchi) فى التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ، ونظر إلى المعرفة من منظور اجتماعى مشيراً إلى أنها حصيلة التفاعل بين الفرد والمجتمع .

(٢) مداخل إدارة المعرفة التنظيمية

تتعكس الرؤى المختلفة للمعرفة التنظيمية وطبيعتها على مداخل إدارتها ، ويمكن التمييز فى هذا الإطار بين مداخل ثلاثة.:

١. المدخل الاقتصادى ، وينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه ، وأن المعرفة هى القدرة على الفعل ، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول كيف نعرف (know-how) . ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكرى (intellectual capital) ، فيعرفها (Brooking) بأنها النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال الفكرى ، أى أنها لا تعدو أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكرى وإدارة الأصول التى تستخدمها المنظمة بكامل إمكانياتها . ويتفق هذا التعريف مع ما أشار إليه (Chase) الذى تحدث عن خلق القيمة من الأصول غير الملموسة . ويشير (Guthrie) إلى أن إدارة المعرفة تكاد تقترب من مفهوم إدارة رأس المال الفكرى ، وأنه من الصعب رسم الفواصل بين المصطلحين بشكل واضح . أما روز وزملاؤه (Roos et al.) فيشيرون إلى أن رأس المال الفكرى بمثابة المظلة التى تضم تحتها إدارة المعرفة.

٢. مدخل تكنولوجيا المعلومات ، ويقوم على دمج البرمجيات (software) مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها (hardware infrastructure) لدعم إدارة المعرفة عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها . ويتم ذلك باستخدام وسائط تكنولوجية متعددة مثل البريد الإلكترونى ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعى بين

المتخصصين المنتشرين جغرافياً ، وتعرف هذه التقنية باسم (group-ware) ، وكذلك التكنولوجيات التى تعتمد على الشبكات (web-based technologies) التى تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة بصرف النظر عن اعتبارات المكان والزمان مثل الشبكة الدولية (internet) والشبكات المحلية (intranet) .

٣. المدخل الإجتماعى ، وينظر إلى المفهوم باعتباره عملية تركز على تدفق المعرفة ، فيشير (De Jamett) إلى أنها تعنى خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها . ومن ثم فإن هذا المدخل يفترض تعريفا واسعا للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة ، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً فى مدخلات ولكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعى للمعرفة ، وأن المعرفة التى تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضا من خلال عملية تبادل اجتماعى (social interchange) ، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .

ويشير (Bhatt) إلى أن هذا المدخل يتشابه إلى حد كبير مع مفهوم التعلم التنظيمى (organizational learning) على أساس أن الهدف الأساسى للتعلم التنظيمى هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية ، وأن الهدف الأساسى لإدارة المعرفة التنظيمية هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين ربوع المنظمة . أى أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمى وإدارة المعرفة هى التشارك فى الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة . وينتج عن التعلم التنظيمى إضافة إلى الأصول المعرفية الحالية كما أنه يولد أصولاً معرفية جديدة . أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفية الحالية والتشارك فيها ، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق

الأصول المعرفية الجديدة ، وأن ثمة تفاعل متبادل بين التعلم التنظيمى وإدارة المعرفة .

وقد أتاحت مراجعتنا للأدبيات المعاصرة حول المنظمة المعرفية التعرف على أهم العناصر التى يجب توافرها لصياغة وتنفيذ استراتيجية ناجحة لإدارة المعرفة داخل المنظمة ، نلخص أهمها على النحو الآتى :

- نظرا لأن المعرفة هى ضمنية على نطاق واسع ويمتلكها الأفراد ، فإن المهمة الأساسية تتمثل فى كيفية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة يسهل إدارتها والتحكم فيها بشكل فعال . وقد أصبحت عملية التحويل هذه أكثر سهولة الآن بفعل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات .

- تحديد الهدف من إدارة المعرفة ، ذلك أنه من الضرورى أن ترتبط إستراتيجية إدارة المعرفة بالهدف الذى تسعى المنظمة الى تحقيقه والغرض الذى من أجله يتم تبنى إستراتيجية لإدارة المعرفة ، والفوائد المتوقعة التى يمكن أن تجنيها المنظمة من الأخذ باستراتيجية لإدارة المعرفة ومدى تأثيرها على أداء العاملين .

- دعم قيادة المنظمة ، وهو ضرورى لتشجيع عمليات التعلم والتبادل المعرفى بين أعضاء المنظمة وكذلك لضمان تمويل العمليات المطلوبة لإقامة شبكات المعرفة وإدخال التكنولوجيا المساندة ودعم برامج التدريب وتنمية المهارات اللازمة .

- نظم اتصال فعالة ، ذلك أنه بدون نظم اتصال فعالة لن يقدر لاستراتيجية إدارة المعرفة النجاح المطلوب ، فإدارة المعرفة تقوم أساسا على التفاعل بين الأفراد وبعضهم البعض وبينهم وبين

المنظمة ، وأن مثل هذا التفاعل لن يتم بصورة جيدة مالم تدعمه نظم اتصال فعالة .

- تشجيع الابتكار والإبداع ، ذلك أن وضع استراتيجية لإدارة المعرفة ليس كافياً، ما لم ترتبط بتبنى سياسات لتشجيع الابداع داخل المنظمة ، وأن العلاقة الوطيدة بين المعرفة والابتكار من شأنها تمكين المنظمة من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل .

- تعتمد ادارة المعرفة على البشر وتؤكد على أهمية العنصر البشرى فى تنفيذ استراتيجية ادارة المعرفة . والعنصر البشرى لا ينظر اليه كأفراد فقط ، ولكن كأفراد يعملون فى إطار مجموعات فرعية تنتظم فى إطار مجموعة كليه هى المنظمة . وهنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية السائدة سواء على مستوى المنظمة ككل أو فى شكل ثقافات فرعية داخل المنظمة . ويكمن التحدى الحقيقى أمام ادارة المعرفة ليس فى الاعتبارات التكنولوجية أو الفنية ولكن فى الاعتبارات الثقافية ؛ فمن الصعوبة بمكان عبور الحواجز الثقافية خصوصا بين هؤلاء الذين يفضلون الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم بدلا من مشاركة الأخرين فيها . وربما نجد تفسير ذلك فى المنافسة بين العاملين والتى قد تكون صريحة وواضحة أوخفية ومستتره ، الأمر الذى يميل معه العاملون إلى اختزان المعرفة بدلاً من التشارك فيها . ولذلك فإنه من الضرورى التفكير فى وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على التشارك فى المعرفة وتطبيقها ودعم ثقافة تبادل المعرفة بينهم .

ثالثاً : المنظمة الافتراضية

إذا كانت الكتابات الكلاسيكية فى نظرية التنظيم تنظر إلى التكنولوجيا باعتبارها أداة لتطوير المنظمات وتحسين أدائها فى إطار هياكل تنظيمية لها معطياتها وخصائصها ، إلا أن الواقع يشير إلى أن ثمة تغييرات تحدث الآن بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . وبدلاً من استحداث أشكال جديدة للتكنولوجيا تتناسب مع الهياكل التنظيمية القائمة ، فإن أشكالاً تنظيمية جديدة قد بدأت تظهر بالفعل لتتلائم مع التكنولوجيا الحديثة وتعظيم الاستفادة منها . وبدأنا نشهد منذ أواخر القرن الماضى فيضاً من المصطلحات التى تواكبت مع التقدم المذهل فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ومن بين هذه المصطلحات Virtual Organization ، وهو ما يعنى أننا على أعتاب التعامل مع ظاهرة تنظيمية جديدة تبحث عن التعبير عنها بلغة مناسبة . وإذا كان الواقع الفعلى قد فرض هذه الظاهرة ، فإن التعرف على أبعادها وخصائصها فى حاجة إلى مزيد من البحث والتأصيل ، وهو ما نسعى إليه من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية :

١. ما هو المقصود بالمنظمة الافتراضية كظاهرة تنظيمية ؟

٢. ما هى خصائص المنظمة الافتراضية كشكل تنظيمى جديد ؟

٣. ما هى انعكاسات المنظمة الافتراضية على الادارة العامة ؟

(١) تعريف المنظمة الافتراضية

يعود أصل كلمة (virtual) إلى اللفظة اللاتينية (virtus) والتى تتخذ معان مختلفة ، فقد تشير إلى معنى ظاهرى أوغير حقيقى (ostensible) ، كما تشير إلى معنى خفى (invisible) ، ومعنى تخيلى (imaginary) ، والمتاح دائماً (always available) ، وفى كل مكان (everywhere) . كما قد تشير أيضاً إلى معنى الكمال (perfection) ومعنى الفضيلة (virtue) ، ومعنى البراعة الفنية الفائقة (virtuosity) . وقد جاءت كلمة (virtual) لتعبر فى محتواها عن كل هذه المعانى ، ولذلك تتعدد التعريفات بشأن المنظمة الافتراضية (virtual organization) بدرجة يصعب حصرها ؛ فكل كاتب يتناول هذه الظاهرة بالدراسة ، يضع تعريفاً يعبر عن رؤيته لمعنى افتراضى (virtual) . ويمكن التمييز ، فى هذا الإطار ، بين أربعة اتجاهات :

١. الاتجاه الأول : ينطلق من فهم افتراضى (virtual) بمعنى غير حقيقى (unreal) . ويجد هذا الاتجاه جذوره فى علم البصريات (optics) الذى يميز بين الصورة الحقيقية وبين الصورة الافتراضية . كلا الصورتين تظهران متشابهتين ، غير أن الصورة الافتراضية لايمكن تثبيتها على ورق التصوير بعكس الصورة الحقيقية . على نفس النحو يتم تعريف المنظمة الافتراضية بأنها : "شبكة تنظيمية يتم بناؤها وإدارتها بنفس الأسلوب الذى تعمل به المنظمة التقليدية فى مواجهة الأطراف الخارجيين باعتبارها منظمة كاملة ومحددة ومعلومة" . أى أن الفكرة الأساسية هنا هى النظر للمنظمة الافتراضية باعتبارها مماثلة للمنظمة الحقيقية وإن كانت فى الواقع شبكة تتكون من كيانات متعددة .

٢. الاتجاه الثانى : ينظر إلى افتراضى بمعنى غير مادى (immaterial) . وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يستخدم فى التعبير عن الأعمال والمهام التى كان يتم القيام بها غالباً من قبل البشر وتم الاستغناء عنهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل المكتبات الافتراضية والجامعات الافتراضية والبنوك الافتراضية وغيرها . واتساقاً مع هذا الاتجاه يتم تعريف المنظمة الافتراضية بأنها : "شبكة مؤقتة من الكيانات التى ترتبط ببعضها البعض باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتشارك فى المهارات والتكاليف والأسواق . وتتحد هذه الكيانات بشكل سريع لاستغلال فرص محددة ، وسرعان ما يختفى هذا الاتحاد بعد انتهاء الغرض منه" . وكما يتضح من هذا التعريف ، فإنه يتضمن عناصر ثلاثة للمنظمة الافتراضية هى : أنها غير مادية أو ملموسة ، أنها تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، أنها مؤقته ومتغيرة .

٣. الاتجاه الثالث : يرى أن الافتراضية هى الوجود الاحتمالى (potentially present) حيث تكون المنظمة الافتراضية نشطة عند وجود فرص محددة ، ويمكنها أن تدخل مجالات جديدة وأنشطة مختلفة إذا ماوجدت فرصاً مناسبة لذلك . وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المنظمة الافتراضية بأنها : "توحيد كيانات مختلفة تتواجد فى مناطق جغرافية شاسعة لتقوم بتحقيق هدف مشترك عن طريق تعظيم الاستفادة من الخبرات والموارد المشتركة . ويتمتع الشركاء بأوضاع متساوية واستقلالية ، ويتم التنسيق بين أنشطتهم من خلال الاتصالات الالكترونية" . وكما هو واضح فإن السمة الأساسية هنا

هى الاعتماد على بنية أساسية متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

٤. الاتجاه الرابع : ينظر إلى افتراضى بمعنى شئ موجود بالفعل غير أن مكوناته من المحتمل أن تتغير كل يوم ، أى أنه قائم ولكنه متغير (existing but changing) . وفى إطار هذا الاتجاه فإنه يتم تعريف المنظمة الافتراضية بأنها : "إدارة الأنشطة التى تتغير باستمرار طبقاً لتغير الأهداف والشركاء" . وكما هو واضح فإن التركيز هنا على الطبيعة المتغيرة للمنظمة الافتراضية .

هذه الاتجاهات الأربعة تلقى الضوء على الجوانب المتعددة لمعنى الافتراضية . وهو ما ينعكس على تعريفات المنظمة الافتراضية والتى تركز على بعد أو أكثر من أبعادها المختلفة . فهناك تعريفات تركزعلى بعدى المكان والزمان ومن هذه التعريفات ، التعريف الذى يشير فيه سايبر (Sieber) إلى المنظمة الافتراضية بأنها "أى كيان قادر على توفير المنتجات والخدمات بشكل مستقل من الناحية الزمنية والمكانية" . وكذلك التعريف الذى يقدمه بلتجى (Bultje) ويرى فيه أن المنظمة الافتراضية هى "شبكة مستقلة ومنتشرة جغرافياً مع وجود مهام متداخلة بشكل جزئى ، ويعتمد التعاون بين الشركاء على علاقات شبه ثابتة" . أما ترافيكا (Travica) فيعرفها بأنها "جمع مؤقت أو دائم للأفراد والمجموعات والكيانات المنتشرة جغرافياً والتى تنتمى أو لا تنتمى الى نفس المنظمة وتعتمد على الروابط الإلكترونية من اجل استكمال مراحل الانتاج" .

وهناك تعريفات أخرى تركز على الأبعاد الإدارية مثل التعريف الذى يقدمه (Arnold et al) ويشيرون فيه إلى المنظمة الافتراضية بأنها "أحد

أشكال التعاون بين الشركات والهيئات و/أو الأفراد المستقلين قانوناً والتى تقوم بأداء العمل اعتماداً على فهم موحد" . وأخيراً التعريفات التى تركز على الأبعاد الاقتصادية ومنها التعريف الذى قدمه ميرتينز (Mertens) ويرى فيه أنها "شبكة من الشركات التى تتحد سريعاً من أجل استغلال الفرص على أساس التشارك فى التكاليف والمخاطر والمميزات والمعرفة" .

وبمراجعة التعريفات المختلفة للمنظمة الإفتراضية يمكن القول بأنها ***شبكة من العلاقات الأفقية الديناميكية بين كيانات مستقلة تنتشر جغرافياً وقد تتنوع وظيفياً أو ثقافياً ، يتم الربط بينها باستخدام وسائط إلكترونية ، وذلك سعياً إلى تكامل قدراتها ومواردها .***

(٢) النمط المثالى للمنظمة الافتراضية

يتضح من التعريف الذى خلصنا إليه ، أنه يمكن تصور المنظمة الافتراضية على أنها أنها شبكة من العلاقات الأفقية ، بمعنى أنها لا تعتمد على التدرج الهرمى ولكنها تقوم على أساس التكافؤ بين الكيانات المشاركة . كما أنها تتسم بالديناميكية الأمر الذى يعنى إمكانية تغير الشركاء وتغير مواقعهم ومسئولياتهم وأنشطتهم فى إطار المنظمة الافتراضية . ويوضح التعريف أيضاً أنها لا تتقيد بحدود المكان أو الوظائف أو الثقافات ، وأن الأطراف المشاركة تسعى لتكامل قدراتها ومواردها مع الآخرين ، وما قد يترتب على ذلك من تقاطع حدود تلك الكيانات مع بعضها البعض . وتتيح تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إمكانية الربط بين الكيانات المشاركة من خلال وسائط الاتصال الالكترونى المتنوعة . أى أن المنظمة الافتراضية هى فى واقع الأمر شبكة من العلاقات بين أطراف متباعدين

مادياً عن بعضهم البعض ، أى أنها منظمة بدون جدران كما يشير إلى ذلك جالبرث (Galbraith) .

وتتيح مراجعة الأدبيات المتوافرة ، إمكانية تحديد أهم مقومات المنظمة الافتراضية ، مع ضرورة التأكيد على أنه ليس من المفترض أن تتوافر هذه المقومات جميعها فى كافة المنظمات التى نطلق عليها منظمات افتراضية ؛ ذلك أن هذه المقومات أشبه بما يمكن أن نطلق عليه النمط المثالى للمنظمة الافتراضية . وتتمثل هذه المقومات فى :

١. قدرات وموارد متكاملة (complementary competencies and resources) ، لعل الهدف الأساسى للمنظمة الافتراضية هو سعى الأطراف المشاركة نحو تكامل قدراتها ومواردها ، إذ لم يعد بمقدور المنظمة الواحدة مواجهة السوق بمفردها ولكن بتضافر جهودها مع الآخرين الأمر الذى تتيحه المنظمة الافتراضية . ويعنى تكامل القدرات والموارد استفادة كل طرف من الامكانيات المتاحة للجميع . فيمكن مثلاً إدخال بيانات العملاء على قاعدة بيانات تكون متاحة لجميع الشركاء ولديهم صلاحية لتعديل وإضافة وحذف البيانات مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعدم حدوث أخطاء . ولا شك أن هذه الخاصية التى تميز المنظمات الافتراضية عن غيرها لها قيمة كبيرة فى رفع مستوى الأداء داخل المنظمة وضمان الاستغلال الأمثل للموارد .

٢. إنتشار جغرافى (geographic dispersion) ، يعتبر الانتشار الجغرافى أحد المقومات الأساسية للمنظمة الافتراضية ، حيث لم يعد البعد المكانى عائقاً للتعاون بين أفرع المنظمة الواحدة أو بين

العميل والمنظمة أو حتى بين المنظمة ومنظمة أخرى . ويعتبر استخدام شبكة الإنترنت لتوزيع المنتجات الرقمية (برامج ، بيانات ومعلومات ، أفلام ، موسيقى ، كتب) أكبر دليل على أن المسافة بين العميل والمنظمة لا تؤثر بشكل أو بأخر على المبيعات . فمثلاً منذ بضعة أعوام كان ابتكار برنامج للكمبيوتر وشحنه لأسواق العالم عملية مرهقة ومضيعة للوقت والجهد والمال أما الآن فإن الشركات المنتجة لتلك البرامج تقوم بتوزيع برامجها من خلال الشبكة الدولية وتحصل على المقابل من خلال الكروت الائتمانية .

٣. شركاء متكافؤون (equal participants) ، أشرنا فى تعريفنا للمنظمة الافتراضية بأنها شبكة من العلاقات الأفقية بين كيانات مستقلة ، ويعنى ذلك أن كل كيان يلعب دوراً فى تحسين المنتج النهائى بصرف النظر عن موقعه فى عملية التشغيل فى المنظمة الافتراضية ، ويتولى كل كيان قيادة مهمة ما ترتبط بدوره فى مجمل النشاط الذى تضطلع به المنظمة الافتراضية . وتكون القيادة بهذا الشكل مؤقته وتنتهى بانتهاء المهمة ، ومن ثم تنعدم الحاجة إلى التدرج الهرمى بمفهومه الكلاسيكى ويحل محله المشاركة فى المعلومات والمعرفة . غير أن ذلك لا يمنع من قيام أحد الكيانات بتنصيب نفسه قائداً للمنظمة الافتراضية ، وغالباً ما يكون هذا الكيان هو صاحب فكرة إنشاء المنظمة . إلا أن هذه القيادة ذاتها تبتعد عن القيادة بمفهومها الكلاسيكى ، وتكون أقرب إلى كونها قيادة إسمية فقط .

٤. شركاء متغيرون (hanging participants ، من أهم صفات المنظمة الافتراضية أنها ذات طبيعة ديناميكية ، ويعنى ذلك أن مكوناتها عرضة للتغيير المستمر . ففي يوم ما يمكن لمنظمة ما أن تكون طرفاً فى شبكة تشكل منظمة إفتراضية ، وفى اليوم التالى يمكن أن تنسحب هذه المنظمة من الشبكة ألتى قد تستقبل أطرافاً جديدة كل يوم . ولعل ذلك ما يفسر لنا تعريف البعض للمنظمة الافتراضية بأنها قائمة ولكنها متغيرة بتغير الأهداف والشركاء .

٥. إتصال إلكترونى (lectronic communication ، يتيح التقدم الحاصل فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحطيم الحواجز بين العمل من ناحية ، وبعدى المكان والزمان من ناحية أخرى . ويمثل تحطيم هذه الحواجز شرطاً ضرورياً لضمان أداء متميز للمنظمة الافتراضية . وتعتبر الوسائل الحالية للاتصال وتبادل المعلومات على درجة عالية من الكفاءة وتحقق المطلوب من المنظمة الافتراضية وتمكنها من أداء وظيفتها وتحقيق أهدافها المرجوة ، فالبريد الإلكترونى والبريد الصوتى واجتماعات الفيديو تمد المنظمة بإمكانيات الاتصال الإلكترونى واختراق عوائق الزمن والمسافة .

خلاصة القول إن الكيانات التى تشكل المنظمة الافتراضية تكون موزعة جغرافياً ، وتتنوع وظيفياً وثقافياً ، وترتبط إلكترونياً من خلال علاقات أفقية . هذه المقومات تمكن المنظمة من تكييف عملياتها بشكل ديناميكى لمواجهة إحتياجات السوق ، وتتغير حدودها بشكل مستمر بتغير المتعاملين معها ، كما أنها تعيد ترتيب علاقاتها طبقاً للحاجة .

(٣) انعكاسات المنظمة الافتراضية على الإدارة العامة

قد يتبادر إلى الذهن أن المنظمة الافتراضية تقتصر فقط على منظمات الأعمال التى تسعى إلى تعظيم أرباحها ، ويدعم هذا التصور شيوع مصطلحات من قبيل (corporation) ، (enterprise) عند الحديث عن ظاهرة الافتراضية ، وأيضاً كثرة ما كتب فى هذا المجال . غير أن الواقع الفعلى يشير إلى أن الظاهرة لا تقتصر فقط على منظمات الأعمال ، ولكنها تمتد لتغطى كافة المنظمات بصرف النظر عن كونها تهدف إلى الربح أم لا . والسعى الدؤوب لدى الكثير من الدول لتبنى مفهوم الحكومة الالكترونية (e-government) ما هو إلا تطبيق لمفهوم المنظمة الافتراضية فى مجال الادارة العامة .

وقد بدأنا نشهد ظهور بعض المنظمات التى لا تهدف إلى الربح (not-for-profit organization) ، والتى تتضمن أبعاداً مختلفة للمنظمة الافتراضية من قبيل المكتبة التى أنشئت بمدينة (Dubrovnik) بكرواتيا لتحل محل تلك التى دمرتها الحرب ، حيث تم إنشاء مبنى صغير به القليل من الكتب والدوريات وقاعات الإطلاع ، ولكنها متصلة إلكترونياً بمعظم المكتبات فى العالم ، كما أن رواد المكتبة ليسوا فى حاجة إلى الذهاب إليها طالما أنهم يستطيعون الاتصال الالكترونى بها من أى مكان . كذلك الأمر بالنسبة للجامعة المفتوحة فى بريطانيا والتى لا تمثل بالنسبة للدارسين سوى مجالاً مفاهيمياً (conceptual space) وليس مكاناً مادياً (physical space) .

وقد بدأ مثل هذا الشكل من المنظمات يظهر فى مصر ، والمثال عليه المعهد الإقليمى لتكنولوجيا المعلومات (Regional IT Institute) والذى أنشئ عام ١٩٩٢ لتقديم برامج دراسية من أهمها برنامج لدرجة الماجستير فى

إدارة الأعمال بالتعاون مع مَدرسة ماستريخت للإدارة فى هولندا . ويتضمن هذا البرنامج أبعاداً تعبر عن بعض سمات المنظمة الافتراضية مثل إنشاء فريق افتراضى دولى يتم التنسيق بين أعضائه باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .

وإذا كانت ظاهرة الافتراضية لاتقتصر على منظمات الأعمال فقط ، بل تمتد لتشمل كافة المنظمات ، فإن هذا يقودنا إلى بحث انعكاسات الظاهرة على الادارة العامة من حيث طبيعة العلاقة بين الادارة العامة والمواطن ، من ناحية ، والدور المنوط بها لدعم التحول نحو المنظمة الافتراضية كشكل تنظيمى جديد ، من ناحية أخرى .

١. المنظمة الإفتراضية والعلاقة بين المواطن والادارة العامة

تتمثل وظيفة الادارة العامة فى التنفيذ الكفء والفعال للسياسات العامة التى تعد مخرجاً من مخرجات الحكومة . وتشير الدراسات الحديثة إلى أنه ليس من المهم الحديث فقط عن الذى تفعله الادارة العامة ، ولكن لابد من التأكيد أيضاً على كيفية أداء الادارة العامة لأنشطتها فى إطار علاقتها بالمواطن الذى هو غايتها ووسيلتها فى آن واحد . وإذا كان التوجه البيروقراطى ينظر إلى العلاقة بين الادارة العامة والمواطن كعلاقة من أعلى إلى أسفل ، فإن مفاهيم الادارة العامة الجديدة (NPM) ، تنظر إلى هذه العلاقة باعتبارها علاقة تبادلية يتفاعل فيها المواطن مع الادارة العامة فى إطار من الشفافية والتمكين والمساءلة وتحقيق الجودة والرضاء . ويتضح تأثير المنظمة الافتراضية على هذه العلاقة فى جوانب عديدة ، نوجز أهمها على النحو الآتى :

١. يتيح التنظيم الافتراضى أن تقدم أجهزة الادارة العامة خدماتها للمواطن من خلال الشبكات الالكترونية ، ومن أمثلة هذه الخدمات : دفع الرسوم والضرائب ، والاشتراك فى المزايدات والمناقصات الحكومية ، والتعرف على القوانين واللوائح والتشريعات الجديدة ، وتقديم طلبات الحصول على خدمات حكومية ، وتقديم الشكاوى والمقترحات إلى أعلى المستويات الادارية مباشرة في ظل وجود وسائل الاتصال الإلكترونى المختلفة . ويعنى ذلك أن تكون البيانات والمعلومات الخاصة بالأجهزة الحكومية وأنشطتها وبرامجها ومشروعاتها معلنة ومتاحة للجميع مما يعنى المزيد من الشفافية ، ومن ثم زيادة القدرة على المساءلة .

٢. فى إطار التنظيم الافتراضى لا يتم النظر إلى الأنشطة الادارية كمجموعة من الوظائف التى تقوم بها الوحدات التنظيمية بشكل منفصل عن بعضها البعض ، ولكن كسلسلة من الاجراءات التى تشتمل على الخطوات الضرورية فقط ، وذلك من أجل منع ازدواجية العمل . ومن شأن ذلك تحقيق مستوى أعلى من الجودة كحصيلة للتعاون بين الوحدات الادارية المختلفة ، وهو ما يعنى إتاحة الفرصة للتشارك فى المعرفة وما ينتج عنه من التجديد والابتكار والتحسين المستمر . وينعكس ذلك مباشرة على المتعاملين مع الأجهزة المختلفة حيث يخفف الكثير من الأعباء ، فقبل أن تطالبهم الأجهزة الادارية بشئ ما سيكون عليها أن تبحث أولاً ما إذا كان متاحاً لديها أم لا . ويتطلب ذلك بطبيعة الحال مراجعة توزيع مهام الادارة العامة بين

مستوياتها المختلفة وقدر السلطات المتاحة لكل منها ليتناسب مع المهام الجديدة التى ستوكل إليها . ويعنى ذلك إعادة النظر فى أسلوب تنظيم أجهزة الادارة العامة ، وخاصة طبيعة العلاقة بين المركزية واللامركزية سعياً لتحديد الأسلوب الأفضل فى تقديم الخدمات للمواطن ، وعما إذا كان من الأفضل أن تقدم تلك الأجهزة خدماتها للمواطن بشكل مباشر ، أو بأسلوب يقوم على أساس المشاركة بين كيانات متعددة سواء داخل أجهزة الادارة العامة أو خارجها . أو باستخدام ما يعرف فى الأدبيات الغربية باسم (government by proxies) ، والذى بموجبه يتم خصخصة بعض المهام أو إسنادها إلى منظمات المجتمع المدنى أو غير ذلك من الكيانات .

٣. من شأن التنظيم الافتراضى أن يقلص من أهمية الزمان والمكان والقيود التنظيمية وهو ما ينعكس مباشرة على طبيعة العلاقة بين الادارة العامة والمواطن . فالعمل فى إطار الزمان والمكان وتقسيم العمل سيفقد أهميته ؛ ذلك أن المكتب المتحرك مع الكمبيوتر النقالى والتليفون المحمول أعطى معنى جديداً للمكان والزمان . وسيؤدى ذلك إلى تغيير خصائص الكثير من الوظائف . فالتحرر من الزمان والمكان والقيود التنظيمية سيجعل من العاملين أنفسهم مسؤولين عن أعمالهم وفرض القيود الذاتية على أنفسهم . فهم وحدهم وبمفردهم الذين يقررون متى وكيف يعملون ويعنى ذلك إحساسهم بمسئولية أكبر تجاه النتائج التى تمثل المعيار الأساسى لتقييمهم . وتخفيف قيود الزمان والمكان والقيود التنظيمية لا يتضح تأثيره

فقط على العمل الخاص بالفرد ، ولكن بالعمل الذى يتم القيام به بالتعاون مع الآخرين . فالاتصال المفتوح يعنى أن الفرد سيتعامل مباشرة مع الشخص المختص متخطياً بذلك الخريطة التنظيمية . كما أن التواجد عن بعد (telpresence) سيتيح الوجود الافتراضى للمشاركين فى ذات الوقت الأمر الذى يعنى إمكانية متابعة العمل بين أطراف عديدة فى وقت واحد . وعلى سبيل المثال فإن طلب ترخيص البناء لمواطن ما يمكن مناقشته مع المواطن وهو فى منزله ، ومع الجهة المختصة بالبناء فى الجهاز الحكومى ، ومع المهندس الاستشارى فى مكتبه . وبالمقارنة مع التعاملات فى إطار التنظيم البيروقراطى الكلاسيكى يمكن تصور فروق التكلفة والوقت ودرجة رضاء المواطن على أجهزة الادارة العامة .

٢. دور الإدارة العامة فى دعم التحول نحو المنظمة الافتراضية

يقع على عاتق الدولة ممثلة فى أجهزة الادارة العامة مسئولية دعم التحول نحو المنظمة الافتراضية كشكل تنظيمى جديد . ويستلزم ذلك تعديل البنية التنظيمية والتشريعية لتحكم عملية التحول تلك ، إضافة إلى توفير البنية الأساسية من أجهزة ومعدات وشبكات ، ووجود بنية معلوماتية ، وموارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . ونوجز هذه المتطلبات على النحو التالى :

١. تعتبر البنية التنظيمية والتشريعية بمثابة حجر الزاوية للتكيف مع الشكل التنظيمى الجديد الذى يعتمد أساساً على الإمكانيات

التى تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ويعنى ذلك ضرورة وجود كيان قومى تكون مهمته التنسيق بين الجهات والمنظمات العاملة والمستفيدة من تكنولوجيا المعلومات ، وتهيئة المجتمع لتقبل وملاحقة واستيعاب التدفق الهائل فى المعلومات ، وتشجيع الاستثمار فى قطاع الاتصالات والمعلومات لدعم وتنمية صناعات المعلومات ، وتنمية العلاقات مع المنظمات والمؤسسات الدولية العاملة فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . ويكمل ذلك ضرورة وضع أسس البنية التشريعية لتتواكب مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ويتطلب ذلك دراسة النظم والتشريعات القائمة وتعديلها ، والمساهمة الفعالة فى صياغة الاتفاقيات الدولية الحاكمة لهذا الاتجاه ، وإصدار التشريعات ذات العلاقة بالتعاملات الإلكترونية مثل قانون التجارة الإلكترونية وقانون حماية الملكية الفكرية وقانون جرائم الكمبيوتر وغيرها .

٢. إن التحدى الذى يواجه الإدارة العامة هو توفير البنية الأساسية المطلوبة للمنظمات والكيانات المختلفة داخل المجتمع ، لدعم أعمالها فى كافة المجالات من تعليم واقتصاد وقانون واجتماع وتجارة وغيرها . فقد أضحى الانسياب المعلوماتى الفعال عاملاً أساسياً فى تقدم عمل المنظمات الافتراضية . ومن ثم فإن توافر بنية أساسية فعالة يعنى إيصال المعلومات المطلوبة للشخص المعنى بأقصى سرعة ممكنة وبسرية تامة ، الأمر الذى يدعم الفعالية ويزيد من القدرة على المنافسة . ويقصد

بالبنية الأساسية كافة الأجهزة والمعدات والبرامج والأنظمة المتكاملة التى تحتاجها المنظمات لدعم أنشطتها وتحقيق أهدافها . ويتضمن مفهوم البنية التحتية الفنية لتكنولوجيا المعلومات أجهزة الحاسب بأنواعها المختلفة وشبكات الحاسبات وشبكات التليفون والبرامج الخاصة بمركز البيانات ، وبرامج قواعد البيانات ، وبرامج البريد الإلكترونى وغيرها .

٣. لا يكفى مجرد توفير الدولة للبنية الأساسية وإمكانية الربط بشبكة الإنترنت وحده لدعم المنظمات الافتراضية . فالأمر يتطلب كذلك بناء بنك للمعلومات القومية يتضمن قواعد البيانات بمختلف تصنيفاتها ، وإزالة الحواجز التى تمنع تبادلها فى إطار التأكيد على احترام حقوق ومسؤوليات الأفراد والمؤسسات التى تؤكد خصوصية المعلومات ووحدتها . ولعل من أهم التحديات التى تواجه الادارة العامة لتفعيل دور المنظمات الافتراضية ، هو تنمية الوحدات المنتجة للمعلومات وإيجاد السبل لربط هذه الوحدات كمجموعات متخصصة فى شبكات فرعية ضمن إطار شبكة وطنية مثل إنشاء نظام معلومات للربط ما بين المؤسسات المنتجة للمعلومات والمستفيدين منها فى إطار نظام معلومات متكامل ، ووضع أسس ومعايير متعلقة بهذا النظام وبجمع وترميز ومعالجة المعلومات وتبادلها ، ويتطلب ذلك تحديد أدوار المؤسسات المنتجة والمجمعة للمعلومات والتنسيق بينها بما يضمن تكاملها .

٤. تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر البنية التحتية لبناء منظمات افتراضية فعالة ، فالعاملون فى منظمة افتراضية من الضرورى أن تتوفر لديهم خبرات فى الجانبين الإدارى والفنى . ولن تستطيع أى منظمة افتراضية ، خاصة فى الدول النامية ، أن تقوم ببناء المهارات الأساسية للعاملين بها دون معاونة من الدولة . ومن ثم فإن إمداد المنظمات الافتراضية بالموارد البشرية التى تحتاجها يقع على عاتق أجهزة الادارة العامة ، الأمر الذى يتطلب أن تضطلع هذه الأجهزة بمهمة إعداد وتنفيذ منظومة متكاملة من السياسات والبرامج التى تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الكوادر الفنية المطلوبة .

مراجع الكتاب

أولاً : باللغة العربية

١. د. إبراهيم درويش، **الإدارة العامة : النظرية والممارسة** (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٨) .

٢. د. أحمد رشيد، **إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة** (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٦) .

٣. --------- ، **الإصلاح الإدارى : إعادة التفكير** (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٤) .

٤. --------- ، **نظرية الإدارة العامة : السياسة العامة والإدارة** (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣).

٥. د. حسن العلوانى ، "إدارة المعرفة : المفهوم والمداخل النظرية" ، **مؤتمر القيادة الابداعية فى مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية، نوفمبر ٢٠٠١.

٦. --------- ، "المنظمة الافتراضية كشكل تنظيمى جديد وانعكاساته على الادارة العامة" ، **النهضة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية** ، العدد التاسع ، أكتوبر ٢٠٠١ .

٧. د. راوية حسن، **السلوك فى المنظمات** (الاسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩).

٨. د. سعيد محمد المصرى، **أساسيات دراسة الإدارة العامة** (الرياض: دار المريخ، ١٩٨٣).

٩. د. عايدة سيد خطاب وآخرون، **أصول الإدارة** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣).

١٠. د. عطية حسين أفندى، **اتجاهات جديدة فى الإدارة العامة** (القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية، ٢٠٠١).

١١. د. على السلمى ، **تطور الفكر التنظيمى** (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، دون تاريخ نشر) .

١٢. ـــــــ ، **السياسيات الإدارية فى عصر المعلومات** (القاهرة دار غريب ، ١٩٩٥).

١٣. د. محمد حسن يس ، د. إبراهيم درويش ، **المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم** (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٥).

ثانياً : باللغة الإنجليزية

1. Adler, N.J. , **International Dimensions of Organizational Behavior** (Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1996).

2. Aken, J. e., "Virtual Organization: A Special Mode of Strong Interorganizational Cooperation", **The 17th Annual International Conference of Strategic Management Society**, Barcelone, October 5-8 , 1997. (http:// www. ascusc. org)

3. Allison, Graham, "Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects?" in **Frederick S. Lane (ed.) Current Issues In Public Administration**, (New York: St Martins press, 1992).

4. Baron, R., Kerr, N. & Miller, N. , **Group processes, group decision, group action**. (UK: Open University Press, Buckingham, 1999).

5. Bozeman, Barry and Jeffrey D. Straussman , **Public Management Strategies** (San Francisco: Jossey- Bass, 1994).

6. Bultje, Rene, Van Wijk, Jacoliene, "Taxonomy of Virtual Organizations, Based on Definition, Characteristics and Typology" , **VoNet: The Netws letter**, Vol. 2 , No. 3 , 1998. (http : / www. Virtual – organization . net)

7. Cox, T.H., **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice** (San Francisco: Berrett-Koehler, 1995).

8. DeSanctis G., & Jackson, B., "Coordination of information technology management: Team-based structures and computer-based communication systems", **Journal of Management Information Systems**, Vol. 10, No. 4, 1994.

9. DeSanctis, G. and Peter Monge, "Communcation Process for Virtual Organization", **Organization Science**, Vol. 10, No. 6, November-December 1999.

10. Feyrabend , Paul, **Against Method** (New York: Verso,1990).

11. Flynn, Norman, **Public Sector Management**, (London: Harvester Wheatsheaf, 1990).

12. Galbraith, J. R., **Organizing Organizations** (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

13. Garavan, T., "The learning organization: a review and evaluation", **The Learning Organization**, Vol. 4 No.1, 1997.

14. Gary, A., **Leadership in Organizations** (New Jersey: Prentice Hall, 1989).

15. Guthrie , J. , "Intellectual capital review : measurement , reporting and management" , **Journal of Intellectual Capital** , Vol.1 No. 1 , 2000.

16. Hall, H., **Organizations: Structures, Process, and Outcomes** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1996).

17. Handy, Charles, "Unimagined Future", in Hesselbein et al. (eds.), **The Organization of the Future**, (San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1997).

18. Hasselbladh, Hans, "The project of rationalization: a critique and reappraisal of institutionalism in organization studies", **Organization Studies**, July 2000.

19. Hatch, Mary Jo, **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**, (London: Oxford University Press, 1997).

20. Hirsch, P. M. and M. Lounsbury, "Putting the organization back into organization theory", **Journal of Management Inquiry**, Vol. 6, Issue 1 1997.

21. Hodge, B. J. et al., **Organization Theory: A Strategic Approach**, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999).

22. Hofstedem Geert, "National cultures in four dimensions", **International Studies of Management and Organization**, Spring-Summer 1983.

23. Johnston, W.B. , **Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century** (Indianapolis: Hudson Institute, 1987).

24. Kamel, Sherif, "Delivering an MBA Program: A Virtual Approach", in Sieber, P. ; Griese (eds.), **Organizational Virtualness and Eloctoronic Commerce**, proceeding of the 2nd International VoNet workshop, Zurich, September 23-24, 1999. (http: // www. virtual-organization. net).

25. Khandwall, Pradip N., **Design of Organizations** (New York: Marcourt Brace Jovanovich Inc., 1987).

26. Khun ,Thomas S., **The Structure of Scientific Revolutions** (Chicago: Chicago University Press, 1970).

27. Lipnack, J., & Stamps, J., **Virtual Teams: Researching Across Space, Time, and Organizations With Technology** (New York: John Wiley and Sons, 1997).

28. Martinez, Richard J. and M. Tena Dacin, "Efficiency motives and normative forces: combining transaction costs and institutional logic", **Journal of Management**, Vol. 25, No. 1, 1999.

29. Mayo, A., "Memory bankers", **People Management**, Vol. 4 No. 2, 1998,.

30. Mckinley, William, "Determinants and development in organization theory", **Academy of Management Review**, Oct. 1999.

31. Meal, R., **International Management Cross Cultural Dimensions** , (London: Black well Publishers, 1998).

32. Mowshowitz, A., "Virtual Organization: A Vision of Management in The Information Age", **The Information Society** (UK), Vol. 10, 1994.

33. Nonaka , I . and H. Takeuchi , **The knowledge creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation** , (New york : Oxford University Press , 1995).

34. Pfeffer J. and G. Salancik, **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective,** (New York: Harper and Row, 1991) .

35. Rainey, Hal G., **Understanding & Managing Puplic Organizations,** (San Francisco: Jossey-Bass Puplications, 1997).

36. Rogersm, Everett M., **Communication In Organizations** (New York: The Free Press, 1991).

37. Saunders, C., Robey, D., & Vaverek, K. ,"The Persistence of Status Differentials in Computer Conferencing". **Human Communication Research,** Vol. 20, No. 4, 1994.

38. Schen, E., **Organizational Culture and Leadership** , (San Francisco: Jossey- Bass, 1992).

39. Scott, W. Richard, **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems,** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997).

40. Senge, P., **The Fifth Discipline: The art & Practice of the Learning Organization,** (New York: Doubleday Currency, 1990).

41. Shao Y.P., Liao S.Y., Wang H.Q., "A Model of Virtual Organizations", **Journal of Information Science**, Vol.24, No. 5, 1998.

42. Spender, J. C., "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9 No. 1, 1996.

43. Stillman, Richard J., **Public Administration: Concepts and Caces** (Boston: Houghton Mifflin Company, 2000).

44. Travica, B., "The Design of the Virtual Organization: A Research Model", **Information Systems Americas Conference**, August 1997. (http:// hsb. baylor. edu) .

45. Weber, Max, **Essays in Sociology**, trans and ed. H. H. Garth and Wright Mills, (New York: Oxford University Press, 1958).

46. Wiig, K. M., "Knowledge management: an introduction and persepective", **The Journal of Knowledge Management**, Vol. 1 No. 1, September 1997.

47. Williamson, O. E., "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, 1991.

48. Williamson, O. E., "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, 1991.

49. Witteloostuijn, Arjen Van, "Organizational ecology has a bright future", **Organization Studies**, March 2000.

رقم الايداع بدار الكتب :٢٠٠٣/١٨١٥٧